연구보고 RR 2013-27

# 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발 및 시스템 구축 연구

연 구 책 임 자 : 구 자 억 (K E D I)
공 동 연 구 자 : 김 기 수 (K E D I)
김 순 남 (K E D I)
박 승 재 (K E D I)
설 현 수 (중 앙 대)
정 규 열 (K E D I)
정 수 현 (서울교대)
정 택 희 (공 주 대)
허 은 정 (K E D I)
연 구 조 원 : 김 미 성 (K E D I)

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# 머리말

학교현장에 학교컨설팅이 도입된 지 10여 년이 지나 이제는 왕성한 성장기를 향해 나아가고 있습니다. 최근 들어서는 시도교육청에서도 학교현장의 흐름에 부응하여 컨설팅의 기법과 절차를 전면적으로 채용한 컨설팅장학을 시행하면서 그 열기는 더욱 고조되고 있습니다.

학교컨설팅과 함께 학교조직 진단도 큰 이슈로 등장하고 있습니다. 컨설팅이 학교문제 개선을 위한 대안으로 떠오르면서 컨설팅을 효과적으로 수행하기 위해서는 먼저 학교를 체계적으로 진단부터 해야 한다는 요청이 쇄도하고 있기 때문입니다.

그러나 아직 학교의 특성을 감안한 학교컨설팅 연구는 걸음마 단계여서 컨설팅의 기법이나 절차들을 경영학에서 개발된 것을 차용해 쓰는 정도에 머물러 있습니다. 이마저도 컨설팅에 있어 가장 필수적인 절차의 하나인 조직진단은 생략하거나 약식으로 행해지는 경우가 많았습니다.

사정이 이렇다 보니 학교사회에 많은 종류의 컨설팅이 이뤄지고 있지만 이름만 컨설팅일 뿐, 컨설팅의 기본적인 절차들을 제대로 거치지 않은 채 컨설팅이 이루어진다는 지적이 많았습니다. 또한 학교를 사전에 체계적으로 진단하지 않은 채 컨설팅이 이뤄지다 보니 컨설팅 결과에 대한 효과성 여부도 종종 논란이 되는 경우가 있었습니다.

본 연구는 이러한 문제점들을 해소하고자 학교컨설팅에 활용할 수 있는 학교조직 진단도구를 개발하고자 하였습니다. 아울러 개발된 진단도구의 활용가능성을 높이기 위해 진단시스템을 구축하였습니다. 본 연구를 기반으로 개별 학교의 조직과 특성에 알맞은 효과적인 학교컨설팅이 이루어져 향후 학교문제의 개선과 학교교육의 질 제고, 나아가 학교의 긍정적인 변화를 이끌어 내는 계기가 될 수 있기를 기대합니다.

2013년 12월

한국교육개발원

원장 백순근

# 연구요약

## 1 연구의 필요성 및 목적

▣ 이 연구는 학교의 변화를 유도하고, 실질적인 학교 개선을 지원하기 위해서는 학교컨설팅이 활성화되어야 하고, 학교컨설팅이 활성화되기 위해서는 핵심적 요소라고 할 수 있는 학교조직 진단이 효과적, 효율적으로 이루어질 필요가 있다는 문제의식에서 출발하였음.

▣ 이런 문제의식에 따라, 이 연구는 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단시스템을 구축하고, 이를 활용하기 위한 정책적 추진방안을 제시하는 데 그 목적이 있음.

▣ 이를 위해, 이 연구에서는 먼저 학교컨설팅과 학교조직 진단의 개념 및 제 이론, 국내·외 학교조직 진단 도구 현황 및 사례를 분석함. 다음으로 학교조직 진단을 효과적, 효율적으로 할 수 있는 학교조직 진단 도구를 개발하여 이를 시스템으로 구축하고, 이를 활용할 수 있는 방안을 제시하였음.

## 2 학교조직 진단 모형 및 진단 도구의 체계

### ▣ 학교조직 진단 모형의 구성 원리

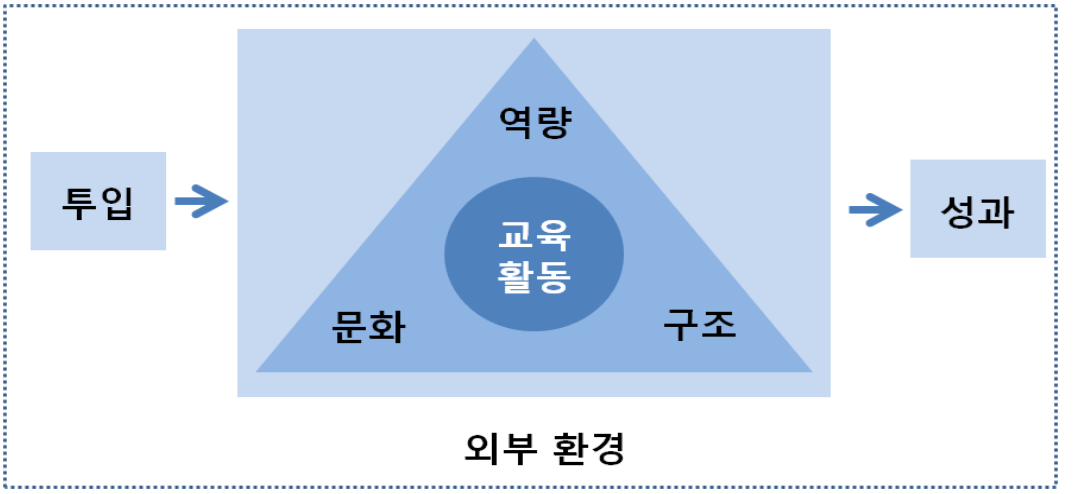
학교조직에 대한 체계적이고 종합적인 이해를 도모하기 위해 기존의 일반조직 진단 및 학교조직 진단 모형들의 진단 영역을 비교·분석하여 미션, 기능 및 구조, 과정, 인력, 문화, 성과, 환경 등을 추출해 내고 이를 토대로 개방 체제 모형에 입각하여 진단 모형을 도출하였음.

〈학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성 원리〉

| 모형 | 환경 | 미션 | 구조 | 과정 | 인력 | 문화 | 성과 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형 | 환경, 투입, 체제행태 | 목적 | 과업, 구조, 운영체제 | 조직의 과정 | 사람, 역량 | 문화, 분위기, 사회적 요인 | 성과 |

## ▣ 학교조직 진단 모형 도출

학교조직에 대한 종합적인 이해를 위해 개방 체제 모형에 입각하여 학교조직 진단 모형을 도출하였음[1)]




[학교조직 진단 모형]

## ▣ 학교조직 진단 모형의 구성 요소

학교조직에 대한 총체적 진단을 위해 투입, 변환과정 뿐만 아니라, 성과와 환경에 대한 진단까지도 이루어질 필요가 있다는 점을 제시하였음.

1) 학교조직 진단모형이 기본적으로 개방 체제 모형을 취하고 있지만, 해당 학교의 구성원들(과 학교컨설턴트) 간의 '협상'을 통해 최종적으로 결정이 되고, 그에 따라 학교조직 진단 도구 및 방법이 적용될 것임.

○ **투입요소**는 학교교육활동 및 운영에 1차적으로 투입되지만, 학교와 구성원의 힘으로 변화시키기 쉽지 않은 요소들을 가리킴.

○ **변환과정**은 학생의 학습(활동)과 이를 지원하기 위한 교육활동(즉, 교수-학습활동)을 핵심으로 하여 그러한 교수-학습활동의 여건이 되는 공식적·비공식적 구조, 교수-학습에 참여하는 교사, 교수-학습을 지원하는 학교장 등 구성원의 역량, 그리고 교수-학습 활동과 구조 등의 배경이 되는 동시에 그러한 요소들의 영향을 받는 학교풍토, 학교문화로 구성됨.

○ **성과**는 학생의 학업성취도, 만족도 등을 포함하되 좁은 의미의 학력보다 넓은 의미의 산출을 추구함. 본 연구에서는 성과를 진단 모형에서 가장 핵심적인 요소로 간주하고 기존 연구들에서 그러한 성과와 긴밀한 관계를 맺고 있는 투입 및 과정 요소들을 추출하여 진단 모형에 반영하였음.

○ **외부 환경**은 해당 학교조직 밖의 모든 조직들을 포함하지만, 여기에서는 학부모, 교육행정기관, 지역사회 등으로 한정하였음.

## ▣ 학교조직 진단 도구의 체계

학교조직 진단 모형에 따른 진단영역이 외부 환경, 투입, 과정, 성과의 총 4개 영역으로 도출되어 세부 영역 및 하위 요소로 개발한 최종안은 다음과 같음.

〈학교조직 진단 세부 영역 및 하위요소〉

| 진단 영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 외부 환경 | 물리적 환경 | 학교소재지의 특성 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교주변여건 | 사실 | | | | ○ |
| | 학부모의 참여 및 지원 | 학부모의 참여 및 지원 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 학교밖 인적자원 활용 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 지역사회의 지원 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률 | 사실 | | | | ○ |

| 진단 영역 | 진단항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 투입 | 일반적인 특성 | 학교 유형 | | 사실 | | | | ○ |
| | 학교장 | 성별 | | 사실 | ○ | | | |
| | | 연령 | | 사실 | ○ | | | |
| | | 경력 | | 사실 | ○ | | | |
| | | 임용방식(공모, 초빙여부) | | 사실 | ○ | | | |
| | 교사 | 교원 현황 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 경력 현황 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 현임학교 재직기간 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 연령분포 | | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 재학생 현황 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 심리·행동적 특성 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 가정환경 | | 사실 | | | | |
| | 시설 | 시설유형별 현황 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교도서관 장서보유권수 | | 사실 | | | | ○ |
| | 재정 | 재원별 재정규모 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 직접교육비 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 장학금 | | 사실 | | | | ○ |
| 과정 | 교육활동 | 학교교육계획 수립 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교육과정 편성 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 교육과정 운영 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 생활지도 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 역량 | 학교장 리더십 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 헌신 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 직무동기 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교원 1인당 직무연수 실적 | | 사실 | | | | ○ |
| | 구조 | 공식적 | 권한배분과 집권화 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 인사관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 학교개선관리 | 인식 | | ○ | | |

| 진단 영역 | 진단항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | | 비공식적 | 소모임 참여 정도 | 사실 | | ○ | | |
| | | | 교사 간 협력 | 인식 | | ○ | | |
| | 문화 | 관계 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 성취 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 안정 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 변화 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| 성과 | 인지적 성과 | 국가수준학업성취도 평가 결과의 향상도 | | 사실 | | | | ○ |
| | 정의적·신체적 성과 | 학교폭력 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 무단결석의 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학업중단율의 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 체력 4·5등급 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | 교육결과 만족도 | 학력 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 인성 및 생활태도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 진로지도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 진학률 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 취업률 | | 인식 | | | ○ | |

## 3 학교조직 진단 문항의 신뢰도와 타당도 검증

### ▣ 측정도구 및 연구 대상

본 연구에서 개발된 학교조직 진단 도구 설문 문항에 대한 검사의 양호도를 검증하기 위해 조직 진단 관련 검사 전문가 28명을 대상으로 전문가 내용 타당도 조사를 실시하였음.[2)]

2) 본 연구에서는 조직진단 도구 검사 문항의 내용 타당도를 검증하기 위하여 해당 내용 전문가를 대상으로 문항의 중요도(또는 타당도)를 5점 척도로 표시할 것을 요구하였음. 이 때 응답 반응 주체는 검사 대상자인 교사 또는 교장이 아니라, 검사 내용 전문가이었기 때문에 요인분석은 적절하지 않았음. 왜냐하면 조사 대상이 요인분석의 피험자(교장 또는 교사)가 아니기 때문임. 본 연구의 내용 타당도 분석의 목적은 개별 문항에 대한 문항의 중요도(또는 타당도)의 정도에 대한 내용 전문가들 간의 일치성 정도를 파악하기 위한 것임. 이를 위해 Rasch 측정모형을 통해서 계량적으로 분석하여, 문항에 대한 전문가들 사이에 불일치성이 통계적으로 유의미하면 삭제 또는 수정하였음.

### ▣ 내용 타당도 조사 결과

Rasch 측정모형을 이용해서 설문문항의 신뢰도와 타당도를 검증한 결과를 요약하면 다음과 같음.

첫째, 조직진단 검사의 전체 신뢰도는 0.94로 높은 내적 일관성 신뢰도를 보이고 있는 것으로 나타남. 이러한 결과는 조직진단 검사 관련 전문가들이 해당 문항의 중요도에 대한 평가에서 높은 내적 일관성을 보여주고 있는 것으로 해석할 수 있으며, [부록 4]에 제시된 각 문항의 범주에 응답한 전문가의 응답 빈도에서도 확인할 수 있음.

둘째, 개별문항에 대한 문항 적합도 분석 결과, 전체 설문 문항 중에서 14개의 문항이 적합도의 기준치를 벗어난 것으로 나타났음. 이러한 분석 결과를 기초로 연구진에서는 해당 문항에 대한 전문가의 조사의견과 문항 개발 연구자의 재검토를 기초로 해서 해당 문항을 수정하거나 삭제하였음.

셋째, 검사의 위계성 및 관찰 자료의 모형 적합성 분석 결과, 검사 내용 전문가 대부분이 모든 검사 문항에 대한 중요도 평가에서 높은 측정치를 부여하고 있는 것으로 나타났으며, 분석에 사용된 관찰치들이 Rasch 측정모형의 일차원성을 지지하고 있는 것으로 나타났음.

## 4 학교조직 진단시스템 개발

### ▣ 학교조직 진단시스템 개발의 기본 방향

학교조직 진단시스템은 사실자료와 인식자료를 함께 고안한 진단 도구를 토대로 개발되기 때문에 설문시스템의 구축 시 간결성과 편의성을 동시에 도모할 필요가 있음. 그리고 설문 응답자의 익명성 보장 등 보안사항이나 사실자료 및 인식조사의 처리결과의 구현 방식 등 개발 과정에서 고려해야 할 사항들이 있어, 본 연구에서는 학교조직 진단시스템의 개발 방향으로 다음과 같은 사항들을 제시하였음.

#### ○ 기본방향(1)

학교조직 진단시스템의 설계는 설문 조사, 관리, 결과 분석의 3대 기능을 중심으로 구성한다.

○ 기본방향(2)

화면배치는 간결하게 하되, 설문문항은 스크롤 기능을 통해 사용자가 동일한 화면에서 설문에 응할 수 있도록 처리한다.

○ 기본방향(3)

학교조직 진단을 통해 확보한 데이터를 장기간 축적할 수 있도록 데이터마이닝을 고려한 설계를 한다.

○ 기본방향(4)

학교조직 진단 설문문항에 대한 설문대상자의 익명성을 보장할 수 있도록 고안한다.

○ 기본방향(5)

결과 분석은 진단 영역별로 표, 원그래프, 막대그래프, 방사형그래프의 4종류로 수행하고, 기본 3원색을 활용한 간결하고 세련된 색채로 표현한다.

## ▣ 학교조직 진단시스템의 주요 기능

학교조직 진단시스템은 크게 설문조사 기능, 관리 기능, 결과분석 기능으로 구성되어 있음.

첫째, 설문조사 기능은 설문 대상에 따라 설문지를 생성하고 설문을 실시할 수 있도록 학교조직 진단도구를 지원함.

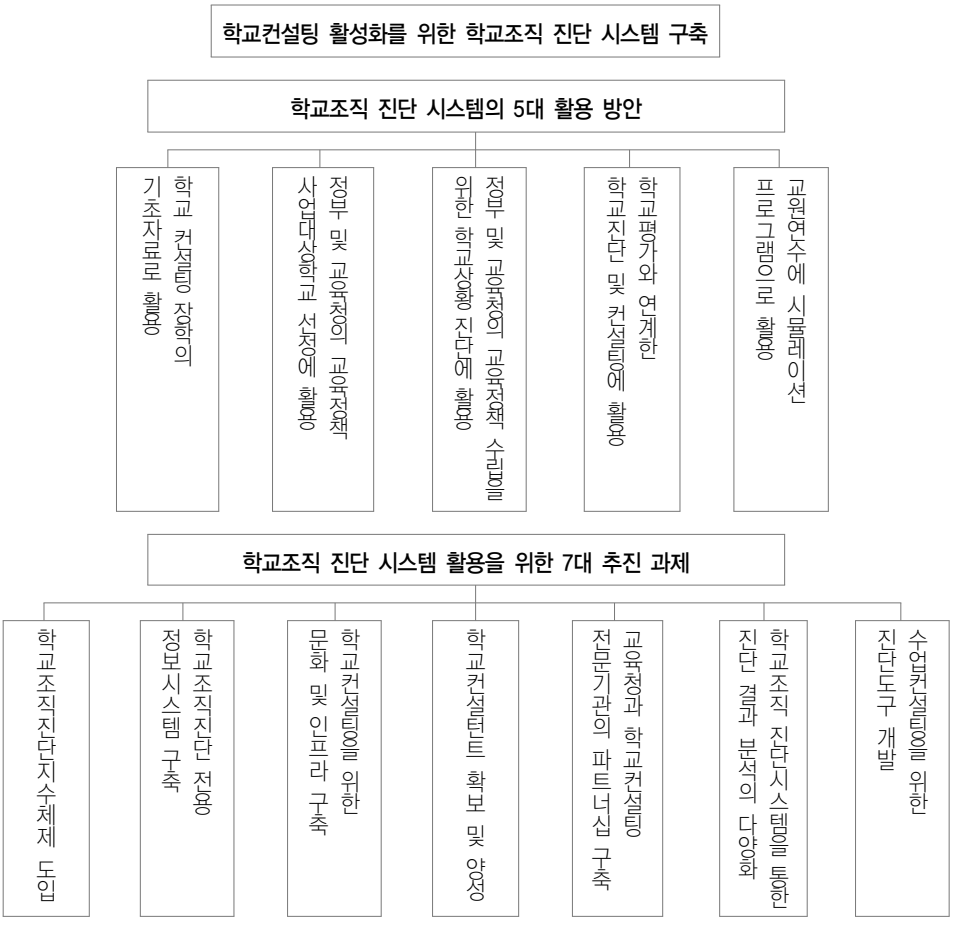
둘째, 관리 기능은 데이터베이스 관리, 설문체계관리, 사용자관리 기능으로 구성되어 있음.

셋째, 결과분석 기능은 설문이 종료된 후에 결과를 분석하고 산출하는 기능으로 영역별 표, 원그래프, 막대그래프, 방사형그래프 등 다양한 형태로 분석 결과를 제시하게 됨.

## 5 정책제언

### ▣ 학교조직 진단시스템 활용을 위한 제도화 방안

학교 문제의 개선을 위해 학교컨설팅을 활성화하고 이를 체계적으로 지원하기 위해 학교조직 진단 도구를 시스템으로 구축하여, 학교 현장은 물론 시·도교육청이나 정부에서도 정책적으로 활용할 수 있도록 구체적인 활용 방안과 정책적 추진 과제를 제시하였음. 정부 3.0이 추구하는 공공정보의 활용을 통한 협업·소통 지원의 취지와 함께 빅데이터를 활용한 과학적 교육행정의 구현을 도모하기 위한 정책적 목적도 함께 고려하였음.




[학교조직 진단 시스템 활용 방안 및 추진 과제도]

## ▣ 관련법령 검토 및 예산 검토

### ○ 법령 검토

학교컨설팅과 관련된 법적인 근거는 마련되어 있어나 컨설팅의 방법이나 절차에 대해서는 세부적으로 규정되어 있지 않음. 이는 학교컨설팅이 컨설턴트나 컨설팅 전문기관과의 계약에 의해 자유롭게 진행되는 특징을 감안한 것으로 판단됨. 그러나 관련 법령에 조직진단에 대한 근거 규정을 둠으로써 법령의 선언적 효과에 따라 학교컨설팅의 주체들이 컨설팅장학 이외에도 자율적인 학교컨설팅을 진행함에 있어 조직진단시스템을 활용하도록 자연스럽게 유도할 수 있을 것임. 현행 컨설팅장학의 법적 근거인 초·중등교육법 제7조 및 동법시행령 제8조의 내용을 토대로 법령 개정을 검토해 보면 다음과 같음.

〈관련 법령 개정 사항 검토〉

| 개정 전 | 개정 후 |
|---|---|
| **초·중등교육법시행령 제8조**<br><br>제8조(장학지도) 교육부장관 및 교육감은 법 제7조의 규정에 의한 장학지도를 실시함에 있어서 매학년도 장학지도의 **대상·절차·항목·방법** 및 결과처리 등에 관한 세부계획을 수립하여 이를 장학지도 대상학교에 미리 통보하여야 한다. | **초·중등교육법시행령 제8조**<br><br>제8조(장학지도) 교육부장관 및 교육감은 법 제7조의 규정에 의한 장학지도를 실시함에 있어서 매학년도 장학지도의 **대상·절차·항목·방법(컨설팅장학의 경우 조직진단방법 포함)** 및 결과처리 등에 관한 세부계획을 수립하여 이를 장학지도 대상학교에 미리 통보하여야 한다. |

### ○ 예산검토

현행 학교현장에서 진행되고 있는 컨설팅장학이나 학교평가 후속컨설팅은 이미 예산에 반영되어 추진되고 있는 행정행위 혹은 사업들이므로 학교조직 진단시스템을 사용하기 위하여 추가적으로 예산을 확보하거나 별도의 사업계획을 세울 필요가 없음.

## ▣ 정책의 단계적 추진 로드맵(단기/중장기 추진과제)

학교조직 진단시스템의 활용을 위한 7대 추진 과제는 단계적으로 추진하는 것이 현실적임. 7대 과제들 중 '학교조직 진단 지수체제 도입'과 '학교조직 진단 전용 정보시스템 구축'은 3년 이내에 추

진할 수 있는 단기 과제로 분류할 수 있고, 나머지 과제들은 단기간에 끝내기 보다는 지속적으로 추진되어야 할 과제들임. 7대 추진과제와 그 하위과제들에 대한 로드맵을 제시하면 아래와 같음.

〈7대 추진과제 및 그 하위과제들의 단계적 추진 로드맵〉

| 과제 | 2014년 | 2016년 | 2018년 | 2023년 | 소관기관 |
|---|---|---|---|---|---|
| • 학교조직 진단 지수체제 도입 | | | | | KEDI |
| • 학교조직 진단 전용 정보시스템 구축 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템 활용 매뉴얼 개발 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템의 기능 개선 및 지속적인 자료 갱신 | | | | | 교육청<br>학교 |
| • 학교컨설팅을 위한 문화 및 인프라 구축 | | | | | 교육청<br>학교 |
| – 학교의 다양한 구성원들이 학교조직 진단에 능동적으로 참여 | | | | | 학교 |
| – 학교컨설팅 주관 전문기관 육성 | | | | | 교육부<br>교육청 |
| – 학교컨설팅 예산 및 학교조직 진단시스템 개선 비용 지원 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템을 통한 단위 학교의 당면 과제를 컨설팅으로 연계 | | | | | 학교<br>컨설턴트 |
| • 학교컨설턴트 확보 및 양성 | | | | | 교육청 |
| – 학교컨설턴트 풀 구축 | | | | | 교육청 |
| – 학교컨설턴트 양성 프로그램 운영 | | | | | 교육청 |
| • 교육청과 학교컨설팅 전문기관의 파트너십 구축 | | | | | 교육청<br>KEDI |
| – 학교조직 진단 및 학교컨설팅에 대한 교육청의 인식 제고 | | | | | 교육청 |
| – KEDI 학교조직 진단 도구의 장점 홍보 및 사용 권장 | | | | | 교육청<br>KEDI |
| • 학교조직 진단시스템을 통한 진단 결과 분석의 다양화 | | | | | KEDI<br>컨설턴트 |
| • 수업컨설팅을 위한 진단 도구 개발 | | | | | KEDI |

# 목 차

## Ⅰ. 서 론 / 1

1. 연구의 필요성 및 목적 ---- 3
2. 연구내용 및 범위 ---- 5
3. 연구방법 ---- 7
4. 연구흐름도 ---- 10

## Ⅱ. 학교컨설팅 및 학교조직 진단의 이론적 고찰 / 11

1. 학교컨설팅과 학교조직 진단의 특성 ---- 13
   가. 학교컨설팅의 특성 ---- 13
   나. 학교조직 진단의 특성 ---- 24
   다. 학교컨설팅에 있어서 학교조직 진단의 필요성 ---- 36
2. 일반조직 및 학교조직의 진단 모형 분석 ---- 37
   가. 일반조직 진단 모형 분석 ---- 37
   나. 학교조직 진단 모형 분석 ---- 48
   다. 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성원리 ---- 54
3. 학교조직 진단 모형 도출 ---- 59
   가. 학교조직 진단 모형(안) 제시 ---- 59
   나. 학교조직 진단 모형(안)의 구성요소 ---- 60

## Ⅲ. 학교조직 진단 도구 개발 / 63

1. 학교조직 진단 도구 개발의 기본 방향 ---- 65
2. 학교조직 진단 영역 및 하위 요소 개발 과정 ---- 67
3. 학교조직 진단 세부 영역 및 하위 요소 최종안 ---- 93
4. 학교조직 진단 영역 및 하위 요소에 따른 진단 문항 개발 ---- 95

## Ⅳ. 학교조직 진단 문항의 신뢰도와 타당도 검증 / 113


1. 측정도구 및 연구 대상 ---------- 115
2. 분석모형 ---------- 115
3. 분석결과 ---------- 116
   가. 검사의 신뢰도 분석 ---------- 116
   나. 검사도구의 개별문항 적합도 검증 ---------- 117
   다. 검사의 위계성 분석 ---------- 123
   라. 결과 요약 ---------- 125


## Ⅴ. 학교조직 진단시스템의 설계 및 구축 / 127


1. 학교조직 진단시스템 개관 ---------- 129
2. 학교조직 진단시스템 개발 과정 ---------- 130
3. 학교조직 진단시스템 설계 ---------- 132
4. 학교조직 진단시스템 구축 ---------- 135


## Ⅵ. 요약 및 정책 제언 / 137


1. 요약 ---------- 139
2. 학교조직 진단 시스템 활용을 위한 제도화 방안 ---------- 140
   가. 학교조직 진단 시스템의 5대 활용 방안 ---------- 141
   나. 학교조직 진단 시스템 활용을 위한 7대 추진 과제 ---------- 146
3. 관련 법령 및 예산 검토 ---------- 157
4. 정책의 단계적 추진 로드맵(단기/중장기 추진과제) ---------- 159

참고문헌 / 161

ABSTRACT / 169

부 록 / 173

# 표목차

〈표 Ⅱ-1〉 학교컨설팅의 정의 16
〈표 Ⅱ-2〉 학교컨설팅의 특성 17
〈표 Ⅱ-3〉 학교조직건강의 측정 준거 33
〈표 Ⅱ-4〉 Weisbord 모형의 진단 변수와 지표 41
〈표 Ⅱ-5〉 매킨지(McKinsey) 7S모델의 진단변수와 초점 42
〈표 Ⅱ-6〉 Nadler 모델의 진단 변수와 지표 43
〈표 Ⅱ-7〉 해리슨(Harrison) 모델의 진단 변수와 구성요소 44
〈표 Ⅱ-8〉 버크-리트윈(Burke-Litwin) 모델의 진단변수와 초점 45
〈표 Ⅱ-9〉 주요 진단 모형들의 진단 영역 비교 47
〈표 Ⅱ-10〉 효과적인 학교의 구성요소 49
〈표 Ⅱ-11〉 학교컨설팅의 과정에서 학교조직 진단 도구의 개발과 활용 절차 56
〈표 Ⅱ-12〉 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성원리 59
〈표 Ⅲ-1〉 학교조직진단 세부영역 및 하위요소 : 최초안 67
〈표 Ⅲ-2〉 초안의 외부환경과 그 하위 요소 : 수정 전 72
〈표 Ⅲ-3〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 외부환경 73
〈표 Ⅲ-4〉 최종 외부환경 영역과 그 하위 요소 : 수정 후 74
〈표 Ⅲ-5〉 초안의 투입 영역과 그 하위 요소 : 수정 전 75
〈표 Ⅲ-6〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 투입 77
〈표 Ⅲ-7〉 최종 투입 영역과 그 하위 요소 : 수정 후 78
〈표 Ⅲ-8〉 초안의 교육활동 항목과 그 하위 요소 : 수정 전 80
〈표 Ⅲ-9〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 교육활동 81
〈표 Ⅲ-10〉 최종 교육활동 항목과 그 하위 요소 : 수정 후 81
〈표 Ⅲ-11〉 초안의 역량 항목과 그 하위 요소 : 수정 전 82
〈표 Ⅲ-12〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 역량 83
〈표 Ⅲ-13〉 최종 역량 항목과 그 하위 요소 : 수정 후 84
〈표 Ⅲ-14〉 초안의 구조 항목과 그 하위 요소 : 수정 전 84
〈표 Ⅲ-15〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 구조 85
〈표 Ⅲ-16〉 최종 구조 항목과 그 하위 요소 : 수정 후 86

〈표 Ⅲ-17〉 초안의 문화 항목과 그 하위 요소 : 수정 전 87
〈표 Ⅲ-18〉 문화 항목에 대한 진단 요소의 전문가 검토 후 주요 수정 사항 89
〈표 Ⅲ-19〉 최종 문화 항목과 그 하위 요소 : 수정 후 89
〈표 Ⅲ-20〉 초안의 성과 영역과 그 하위 요소 : 수정 전 90
〈표 Ⅲ-21〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항 : 성과 91
〈표 Ⅲ-22〉 최종 성과 영역과 그 하위 요소 : 수정 후 92
〈표 Ⅲ-23〉 학교조직 진단 세부 영역 및 하위요소 최종안 93
〈표 Ⅲ-24〉 '외부 환경' 영역의 진단 지표 및 문항 구성 96
〈표 Ⅲ-25〉 교육활동 항목의 진단 문항 구성 102
〈표 Ⅲ-26〉 역량 항목의 진단 문항 구성 105
〈표 Ⅲ-27〉 구조 항목의 진단 문항 구성 106
〈표 Ⅲ-28〉 문화 항목의 진단 문항 구성 108
〈표 Ⅲ-29〉 '성과' 영역의 진단 지표 및 문항 구성 110
〈표 Ⅳ-1〉 조직 진단도구 검사 신뢰도 117
〈표 Ⅳ-2〉 문항 적합도 분석 119
〈표 Ⅴ-1〉 학교조직 진단시스템 기능 개요 133
〈표 Ⅴ-2〉 학교조직 진단시스템의 구성 현황 및 내용 133
〈표 Ⅵ-1〉 관련 법령 개정사항 158
〈표 Ⅵ-2〉 7대 추진과제 및 그 하위과제들의 단계적 추진 로드맵 160

# 그림목차

[그림 Ⅰ-1] 연구흐름도 ---------- 10
[그림 Ⅱ-1] 학교컨설팅의 비전 ---------- 14
[그림 Ⅱ-2] Dia-Ball 모형 ---------- 47
[그림 Ⅱ-3] 학교조직 진단 모형(안) ---------- 60
[그림 Ⅳ-1] 피험자X문항 지도 ---------- 124
[그림 Ⅳ-2] 기대 특성곡선과 관찰 특성곡선간의 관계 ---------- 125
[그림 Ⅵ-1] 학교조직 진단 시스템 활용 방안 및 추진 과제도 ---------- 141

# Ⅰ

# 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용 및 범위
3. 연구방법
4. 연구흐름도

# I 서 론

## 1 연구의 필요성 및 목적

### 가. 연구의 필요성

효과적인 학교컨설팅을 위해서는 학교의 현재 상황을 체계적으로 파악할 수 있는 학교조직 진단이 우선적으로 이루어져야 한다. 학교를 컨설팅한다는 것은 학교조직 및 학교조직 구성원 간에 이루어지는 교육활동을 종합적으로 진단, 분석하고 개선방안을 도출하는 일련의 과정을 의미하기 때문이다.

학교 현장에 컨설팅이 도입된 지 불과 몇 년이 지나지 않았다. 기업 조직의 현안 문제를 체계적으로 진단하고 이를 바탕으로 해결 방안을 제시해 주는 경영컨설팅이 활성화 되면서, 교육 영역에서도 학교 개혁의 대안적 접근법으로서 컨설팅이란 개념을 적용해보고자 시도하였다. 이에 따라 학교 현장에서는 현재 학교컨설팅이라는 이름의 교육활동들이 급속하게 확산되고 있는 실정이다. 구체적으로 살펴보면, 학교평가 종료 후 이루어지는 '학교평가 후속 컨설팅'을 비롯하여 '학교경영컨설팅', '수업컨설팅' 등이 활발히 이루어지고 있을 뿐 아니라 정부에서도 2010년 지역교육청 조직 및 기능 개편을 통해 교육지원청의 고유 기능을 기존의 지도·감독이 아닌 실질적인 학교 지원으로 조정하였다. 또한 「초·중등교육법시행령」 개정을 통해 컨설팅의 기법과 절차를 장학에 적용한 컨설팅장학을 제정하여, 학교 개선을 위한 실질적인 조치로서 컨설팅의 활용을 강조하고 있다.

그러나 학교컨설팅이 현장에 급속히 확산되고 있는 것과 대조적으로 학교의 현재 상황을 체계적으로 파악할 수 있는 학교조직 진단 연구는 상대적으로 소홀히 이루어져 왔다(홍창남 외, 2012). 그동안 국내에서 학교컨설팅과 관련해 이루어진 대표적인 연구들은 주로 학교컨설팅체제 구축 및 개념 정립(최상근 외, 2000; 김정원 외, 2001; 2002; 박효정 외, 2009; 2010; 2011), 학교경영과 수업컨설팅(진동섭 외, 2008), 학교경영컨설팅의 개념 모형(홍창남, 2002) 등에 초점을 두고 이루어져 왔다. 이러한 연구들은 컨설팅을 학교 현장에 도입하기 위해 경영컨설팅이나 종래의 장학과는 다른 고유한 학교컨설팅의 개념을 정립하는 데 주안점을 두고 있고, 학교조직보다는 개별 교사나 수업 컨설팅을 중심으로 논의가 이루어졌다.

한편 학교조직을 체계적으로 파악하기 위한 연구도 일부 시도되었는데, 윤종건(1989)의 「학교조직건강진단 검사의 표준화 연구」와 홍창남 외(2012)의 「학교조직 진단 도구 개발 및 타당화」 등 2편의 연구논문을 꼽을 수 있다. 윤종건(2004)의 연구에서는 1988년 그가 제안한 연이론(kite theory)을 일부 수정·보완하여 이를 토대로 학교조직건강진단 측정 도구를 개발하였다. 그리고 홍창남 외(2012)는 단위학교의 개선을 위해서는 학교의 현재 상황에 대한 체계적인 진단이 선행되고 이를 토대로 개선 전략이 수립되어야 함을 강조하면서, 학생의 교육적 성장, 교육활동 구조, 교직원 역량, 학교풍토, 환경 등 6개 진단 영역으로 구성된 학교조직 진단 도구를 개발하였다.

이러한 국내 상황과 달리 국외에서는 1980년대 초반부터 경영학 분야에서 조직론이 조직 특성을 해석하고 생산성을 향상시킬 수 있는 설득력 있는 방안으로 인식되면서 조직진단 모형이나 이론이 급속도로 발전해왔다. 이러한 흐름은 교육학 분야에도 전이되어 교육행정 및 교육조직론에 새로운 자극과 통찰의 기회를 제공하고 있다. 학교조직의 전반적인 업무 효율성 증진을 위하여 조직진단, 리더십 증대, 인간관계 개선, 재무회계 관리, 학교 홍보 등을 포함하는 '경영컨설팅' 관련 연구(English & Steffy, 1984; Jang & Lee, 1998; Frank et al, 2001; Kennedy, 2008)와 동료 장학(Peer Supervision)과 유사한 개념으로서 교사의 수업을 지원하는 포괄적인 활동인 '수업컨설팅' 연구(Bernard & Goodyear, 1992; Benshoff, 1994), 이민자나 소수인종, 소득계층에 따른 격차, 학습부진 등으로 인한 심리적, 사회경제적 요인의 해소를 위한 측면에서 학생들의 학습이나 수업 적응에 초점을 둔 '심리컨설팅' 연구(Conoley et al, 1981; Erchul & Martens, 1997; Kampwirth & Powers, 2012)들이 대거 수행되고 있다.

학교컨설팅을 충실히 수행하기 위해서는 학교조직의 현재 상황을 정확히 진단하는 것이 선행되어야 한다. 아울러 학교컨설팅을 학교 사회의 저변으로 활성화시키기 위해서는 학교조직을 체계적으로 진단할 수 있는 진단시스템을 구축하여 활용하는 것이 필요하다. 앞서 살펴본 바와 같이, 그동안 국내에서 이루어진 대부분의 연구들은 학교컨설팅의 개념 정립, 실행 절차의 수립, 컨설턴트 양성 등에 초점이 맞추어져 있고, 학교조직 전체보다는 개별 교사나 수업 컨설팅에 초점을 두고 이루어져 왔다. 학교컨설팅 분야의 하나로 개별 수업컨설팅 외에 학교경영컨설팅을 일부에서 실시하고는 있지만, 아직까지 학교조직 진단 도구가 제대로 개발되어 있지 않아 조직학 분야에서 개발된 진단 도구들을 차용하고 있는 상황이다(진동섭 외, 2008).

이런 측면에서 학교조직 진단 도구 개발을 시도한 홍창남 외(2012)의 「학교조직 진단 도구 개발 및 타당화」 연구와 윤종건(1989)의 「학교조직건강진단 검사의 표준화 연구」는 그 동안의 선행연구에 비해 진일보한 측면이 있지만, 제한된 대상자를 토대로 한 설문조사에 의존하고 있어 방대한 교육통계자료들을 제대로 활용하지 못한 아쉬움이 있다. 또한 이상의 연구들에서는 연구 목적이 '도구

개발'에만 제한되어 수행되다보니 학교컨설팅을 활성화하기 위한 '학교조직 진단시스템의 구축'으로까지 이르지는 못하였다. 따라서 학교의 현재 상황을 체계적으로 진단하고 학교 개선을 지원하는 학교컨설팅의 활성화를 위해서는 사실자료와 학교구성원의 인식자료를 모두 포괄하는 학교조직 진단 도구를 개발하고, 이를 시스템으로 구축·활용할 수 있는 정책적인 방안들을 제시하는 연구가 시급하다.

### 나. 연구 목적

이 연구는 학교의 긍정적인 변화를 유도하고 실질적인 학교 개선을 지원하기 위해서 학교컨설팅이 활성화되어야 하고, 이를 위해 학교조직 진단이 효과적으로 이루어져야 한다는 문제의식에서 출발하였다. 이런 문제의식 하에 이 연구는 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 도구의 개발과 이를 바탕으로 한 시스템 구축 및 활용 방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

따라서 이 연구에서는 학교컨설팅과 학교조직 진단의 개념 및 제 이론 분석, 국내·외 학교조직 진단 도구 현황 및 사례 분석 등을 통하여 학교조직을 체계적으로 진단할 수 있는 학교조직 진단 도구를 개발하고, 이를 학교 현장에서 효과적, 효율적으로 활용할 수 있도록 시스템을 구축·활용하는 방안을 제시하였다.

## 2 연구내용 및 범위

이 연구에서 다룬 주요 연구 내용과 범위는 다음과 같다.

### 가. 학교컨설팅 및 학교조직 진단의 이론적 고찰

학교컨설팅 및 학교조직 진단의 이론적 고찰 부분에서는 학교컨설팅의 개념과 이론, 학교조직 진단의 개념과 이론들을 고찰하고, 이들의 연계성에 대한 검토에 주안점을 두었다. 그리고 국내외 일반조직 및 학교조직 진단 도구 모형을 검토하였는데, 먼저 학교조직 진단 모형의 필요성을 확인하고 일반조직의 진단모형을 고찰하였으며 학교효과성 연구와 학교조직 진단 모형의 관련성과 차이점을 비교, 분석하였다. 아울러 학교조직 진단 모형에 대한 기존 연구들을 검토한 후, 이들 모형들의 한계와 시사점을 바탕으로 본 연구의 학교조직 진단 모형(안)을 도출하였다. 동 모형(안)에서는 학

교조직에 대한 총체적 진단을 위해 투입, 변환과정만이 아니라 성과와 환경에 대한 진단까지도 이루어질 필요가 있다는 점을 제시하였다.

## 나. 학교조직 진단 도구 개발

학교조직 진단 도구는 학교컨설팅을 위해 학교의 상황을 진단하고 원인을 밝히는 데 필요한 기초자료 확보를 목적으로 한다. 따라서 진단 도구는 개개인이나 학교 내 소규모 집단에 대한 것이 아니라 학교를 총체적으로 파악할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 학교의 객관적인 사실자료와 구성원의 인식자료를 종합적으로 진단할 수 있는 도구가 필요하다.

본 연구에서는 도구 개발에 있어 지표의 단계를 '진단 영역', '진단 항목', '진단 요소', '진단 문항'의 4단계로 구성하고, 지표는 모든 학교급에 공통적으로 적용 가능한 단일지표로 구성하였다. 그리고 진단영역을 '외부환경', '투입', '과정', '성과'로 구성하였다. 외부환경 영역은 물리적 환경, 학부모의 참여 및 지원, 지역사회와의 연계를 내용범위로 하고, 투입 영역은 학교유형, 학교장, 교사, 학생, 시설, 재정으로 내용범위를 정했으며, 과정 영역은 교육활동, 역량, 구조, 문화로, 성과 영역은 인지적 성과, 정의적·신체적 성과, 교육결과 만족도를 내용범위로 하였다.

지표의 구성은 진단영역별로 중핵 진단준거를 선정하여 지표를 개발함으로써 지표의 수를 최소화하되 인식조사와 사실자료를 포괄하여 지표를 개발하였다. 지표의 내용은 학교급이나 학교유형에 관계없이 지표를 통일하여 개발하는 것을 원칙으로 하나, 학교급간에 차별화해야 할 부분이 있으므로 다수의 공통문항과 소수의 차별문항을 두었다.

## 다. 학교조직 진단 문항의 내용 타당도 검증

학교 컨설팅을 위한 조직진단 도구 개발 및 시스템 구축을 위해서 연구진이 개발한 학교 조직진단 도구 개발 문항을 가지고 전문가들을 대상으로 지표와 문항에 대한 내용 타당도 조사를 실시하였다. 응답자에게 연구진이 개발한 조직진단 지표와 문항에 대해서 중요도(또는 타당도)를 5점 척도로 표시함과 아울러 각 지표에 대한 응답자의 의견사항을 기술할 것을 요청하였다. 이를 통해 재검토가 필요한 문항들은 수정하거나 삭제하였다. 자료 정리과정을 통해서 분석에 포함된 최종 전문가의 응답 수는 28명이었고, 내용 타당도 조사를 위한 설문지와 주관식 문항에 대한 서술형 응답은 부록에 제시하였다.

### 라. 학교조직 진단시스템 설계 및 구축

학교조직을 종합적으로 진단하고 그 결과를 효과적으로 활용하기 위해서는 진단시스템의 개발이 필요하다. 즉, 학교현황에 대한 데이터베이스 구축과 학교조직 진단을 위한 설문시스템을 동시에 구축하여 해당학교에 대한 종합적인 정보제공이 필요한 것이다.

학교조직 진단시스템은 사실자료와 인식자료를 함께 고려한 진단도구를 토대로 개발되었고, 간결성과 편의성을 동시에 도모하였다. 학교조직 진단시스템은 설문조사 기능, 관리 기능, 결과분석 기능의 3대 기능을 중심으로 개발하였다. 설문이 종료된 후에는 영역별 표, 원그래프, 막대그래프, 방사형그래프 등 다양한 자료로 결과를 분석하고 제시할 수 있도록 하여 산출자료의 가시적 효과성을 제고하였다.

### 마. 학교조직 진단시스템 활용 방안 및 정책 제언 제시

본 연구에서는 학교 문제의 개선을 위해 학교컨설팅을 활성화하고, 이를 체계적으로 지원하기 위해 학교조직 진단 도구를 시스템으로 구축하여 국가차원에서나 시도교육청 차원에서 정책적으로 유용하게 활용할 수 있도록 활용방안과 정책 제언을 제시하는 데 주안점을 두었다.

이를 위해 학교조직 진단시스템의 5대 활용 방안 및 7대 정책 추진과제를 제시함으로써 학교문제 개선을 위한 학교컨설팅을 활성화하고, 학교조직 진단시스템을 효과적으로 활용하기 위한 정책적 실천 방안들을 제시하였다.

## 3 연구방법

### 가. 학교조직 진단 도구 개발 및 시스템 구축을 위한 문헌연구

이 연구에서는 학교컨설팅의 개념, 일반조직 및 학교조직 진단의 개념과 제 이론을 분석하고, 학교컨설팅과 학교조직 진단의 관계를 탐색하기 위하여 국내·외에서 이루어진 선행 연구 및 자료, 단행본, 연구논문, 정책자료 등 각종 자료를 문헌 분석하였다. 그 외에 그동안 국내·외에서 개발된 일반조직 및 학교조직 진단 도구를 분석하고, 이들 도구들의 활용 사례를 분석함으로써 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발의 기본 방향과 원칙을 설정하였다.

## 나. 학교조직 진단 도구 개발진 구성 및 전문가협의회 운영

본 연구에서는 학교컨설팅과 학교조직 진단의 관계, 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 영역 및 하위요소, 진단지표 개발, 학교조직 진단시스템 설계 등을 위해 연구진을 포함한 교육행정 전문가, 학교컨설팅 전문가, 초·중·고 현장 전문가 등의 학교조직 진단 도구 개발진을 구성하여 전문가협의회를 운영하였다.

- ▣ 학교조직 진단 연구의 쟁점 및 진단 도구 개발 방향 논의를 위한 워크숍(1회)
- ▣ 학교조직 진단 모형 및 진단 도구 개발을 위한 전문가 협의회(6회)
- ▣ 학교조직 진단 모형 및 진단 도구 개발(안) 검토를 위한 워크숍(1회)
- ▣ 학교조직 진단 도구 개발(안) 세부 수정을 위한 전문가 협의회(4회)
- ▣ 학교조직 진단 시스템 구축을 위한 시스템 전문가 협의회(3회)

한편 학교조직 진단 모형 구안 및 도구 개발, 시스템 구축을 위해 모형개발팀 9명, 도구개발팀 12명, 시스템개발팀 6명 등 총 27명의 전문가로 구성된 3개의 개발팀을 운영하였다.

## 다. 학교조직 진단 도구에 대한 의견수렴을 위한 심층면담

학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 영역 및 하위요소, 진단지표에 대한 내용 타당도 검증을 위하여 초·중·고 학교 관계자를 대상으로 심층 면담을 실시하였다. 본 연구를 위해 서울과 인천, 충남 소재의 초·중·고등학교 교장(초등 1명) 및 교감(중 1명, 고 1명) 3인을 대상으로 진단 도구에 대한 의견수렴을 위해 심층면담을 하였고, 서울과 인천, 경기 소재의 초, 중, 고등학교 교장 및 교사 87명을 대상으로 진단 도구에 대한 의견을 조회하였다.

## 라. 학교조직 진단 도구의 타당화 작업

본 연구에서는 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 영역 및 요소 설정, 진단 지표의 타당화 검증을 위하여 초·중·고 학교 관계자를 대상으로 한 예비조사를 실시하였으며, 교육행정 전문가, 학교컨설팅 전문가, 학교 관계자를 대상으로 전문가 의견 수렴 과정을 거쳤다. 진단 영역과 하위 요소는 전문가 협의회, 예비조사, 전문가 검토를 거치는 과정에서 내용적 타당성을 검토 받았다. 구체적으로, 4차례에 걸친 연구진 협의회를 통해 진단항목 및 진단요소를 구성하였고 현장 경험이 많은

현직 교장, 교감, 대학교수로부터 이에 대한 내용 타당성을 검토 받았다.

그리고 서울과 인천, 경기 소재의 초, 중, 고등학교 교장 및 교사 총 87명을 대상으로 예비조사를 실시(2013. 7. 19.~ 7. 26.)하여 문항 구성에 대한 현장의 의견을 받았다. 이를 토대로 내용 보완을 거친 후 총 28명의 교육행정 전공 교수와 연구원, 교장, 학교컨설팅 전문가 등을 대상으로 문항 적합성 검증을 실시하였다.

### 마. 학교조직 진단 도구 검토 및 의견수렴을 위한 포럼 개최

학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 영역 및 하위요소, 진단 지표 등에 대한 의견수렴을 위하여 교육행정 전문가, 교육정책 관계자, 초·중·고 학교 관계자를 대상으로 학교컨설팅 및 조직진단 연구 포럼을 개최하였고, 여기에서 논의된 사항들을 반영하여 학교조직 진단 도구 개발 및 시스템 구축 작업을 진행하였다.

▣ 내용 : 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 도구 개발 및 시스템 구축· 활용방안에 대한 의견수렴

▣ 일시 : 2013년 10월 18일(금), 10시

▣ 장소 : 한국교원단체총연합회 빌딩 2층

▣ 참석자 : 학교컨설팅 전공 대학교수, 초·중·고 교장·교감, 학교컨설팅 전문가, 조직진단 전문가, 학교컨설팅 실무자, 한국교육기관컨설팅학회 등

### 바. 학교조직 진단시스템 구축을 위한 외부용역 의뢰

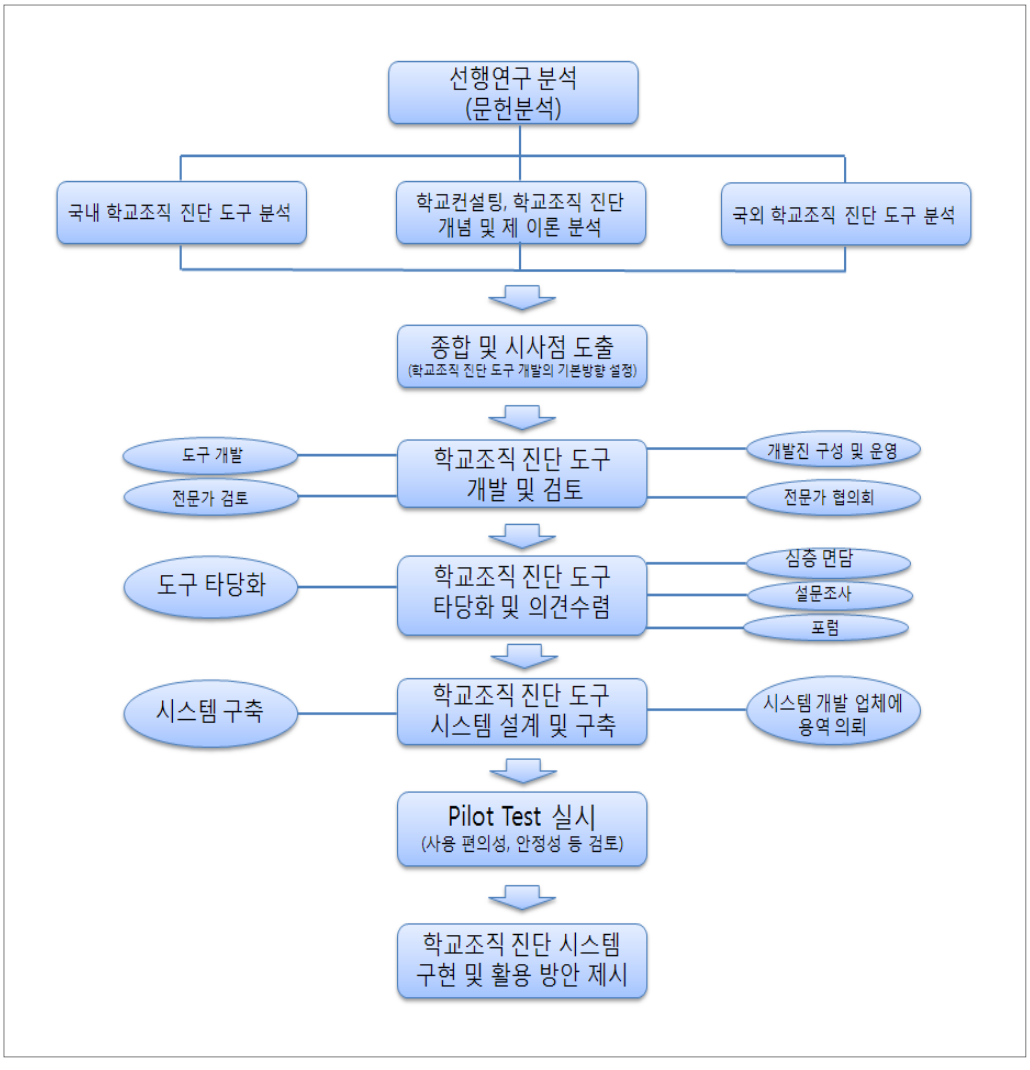
학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단시스템 구축을 위하여 조직진단 시스템 구축 경험과 노하우가 풍부한 IT 전문 업체에 용역을 의뢰하였고, 이를 통해 학교조직 진단시스템을 구축하고 사용자 매뉴얼을 작성하였다.

### 사. 학교조직 진단시스템 안정화를 위한 파일럿 테스트(pilot test) 실시

본 연구에서는 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단시스템의 원활한 작동과 사용의 편의성 및 안정성 등을 종합적으로 검토하기 위하여 학교컨설팅 경험자들을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였으며, 여기에서 나온 파일럿 테스트 결과를 분석하여 학교조직 진단시스템을 수정·보완하였다.

## 4 연구흐름도

연구내용 및 연구방법에 따른 본 연구의 흐름을 도식화 하여 제시하면 다음과 같다.




[그림 Ⅰ-1] 연구흐름도

# Ⅱ

# 학교컨설팅 및 학교조직 진단의 이론적 고찰

1. 학교컨설팅과 학교조직 진단의 특성
2. 일반조직 및 학교조직의 진단 모형 분석
3. 학교조직 진단 모형 도출

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# Ⅱ 학교컨설팅 및 학교조직 진단의 이론적 고찰

이 장에서는 학교컨설팅 활성화를 위한 조직진단 도구를 개발하는 데 필요한 기초 개념 탐색이 이루어졌다. 이론적 고찰의 내용은 크게 세 부분, 즉 '학교컨설팅과 학교조직 진단의 개념 탐색'과 '국내외 학교조직 진단도구 검토', 그리고 이상의 이론적 고찰을 토대로 한 '본 연구의 학교조직 진단 모형 설정'으로 구성된다.

## 1 학교컨설팅과 학교조직 진단의 특성

### 가. 학교컨설팅의 특성

#### 1) 학교컨설팅의 대두 배경

학교컨설팅은 세계화, 정보화, 지식사회화 등 사회가 변화하는 방향으로 학교 체제를 재구조화하기 위한 새로운 전략으로서 등장하였다. 즉, 학교가 자생력을 키우기 위해서는 학교구성원들의 역량이 결집될 필요가 있고, 이는 기존의 하향식 개혁이 아닌 단위 학교에 대한 지원을 통해서 가능하다는 것이다(진동섭, 2003: 13-26).

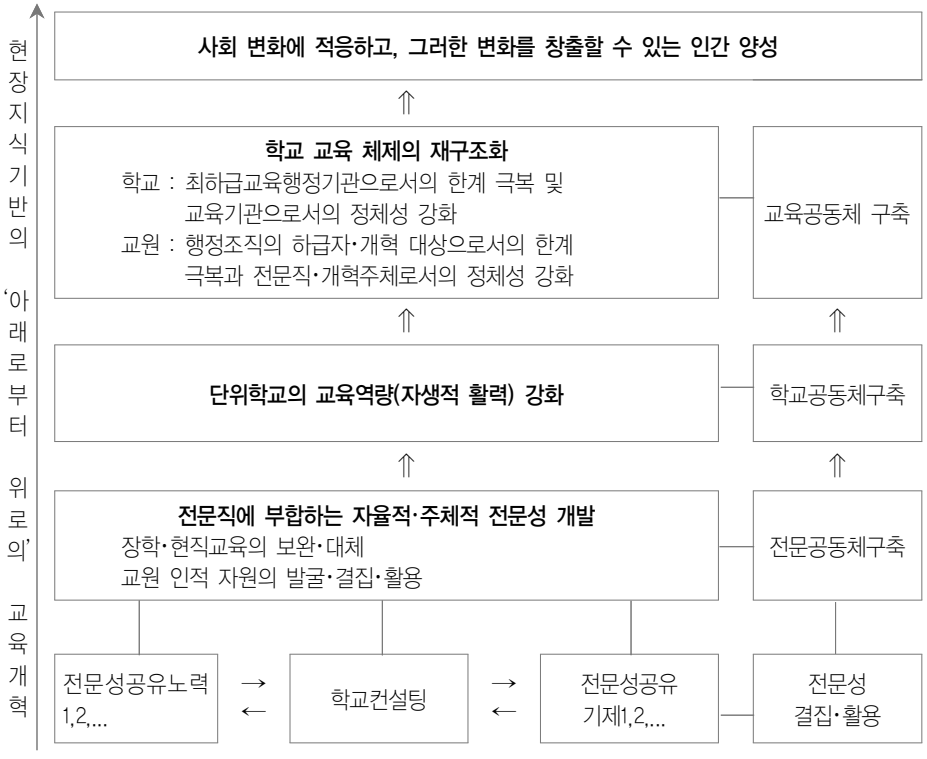
여러 학자들은 학교컨설팅이 등장한 배경에 대해 구체적으로 다음과 같이 논하고 있다. 진동섭·홍창남·김도기(2008: 17-22)는 학교컨설팅이 대두된 배경으로 학교교육체제 재구조화의 기반으로서 전문직에 부합하는 교원 전문성 개발의 필요성, 교육개혁의 청사진 접근 방법에서 현장지식기반 접근 방법으로의 전환의 필요성, 학교가 가지는 최하급 교육행정기관으로서의 한계를 극복하고 교육기관으로서의 정체성을 강화해야 할 필요성, 장학이나 현직 교육과 같은 기존의 교원 전문성 개발 활동을 보완 내지 대체하는 방안을 강구할 필요성 등을 제시하였다.

그리고 김정원·이인효·정수현(2001: 3-4) 역시 기존 교육개혁의 문제점을 하향적, 획일적이라는 데서 찾고, 학교컨설팅 사업을 학교교육 개선을 위한 밑으로부터의 접근이라고 하였다. 즉, 국가 수준에서 어떠한 정책을 결정해 놓고 그것을 모든 학교에 일괄적으로 적용함으로써 문제를 개선해 나가고자 하는 것이 아니라, 단위학교에서부터 문제를 진단하고 그 문제해결의 실마리를 단위학교 수

준에서 적극적으로 찾고자 하는 노력의 하나가 학교컨설팅 사업이라는 것이다.

### 2) 학교컨설팅의 목적

학교컨설팅이 추구하는 비전 내지 목적은 학교컨설팅의 출현 배경으로부터 도출할 수 있다. 진동섭(2003)과 진동섭 외(2008)에서 제시된 학교컨설팅의 출현 배경으로부터 도출할 수 있는 학교컨설팅의 비전은 다음 [그림 Ⅱ-1]과 같다. 그림에서 보듯이 학교컨설팅의 목적은 교원의 자율적·주체적 전문성 개발, 단위학교의 교육 역량(자생적 활력) 강화 등으로 제시할 수 있다.




[그림 Ⅱ-1] 학교컨설팅의 비전

출처: 정수현·김정현(2012), p.200.

### 3) 학교컨설팅의 개념

학교컨설팅의 개념은 여러 학자들에 의해 다양한 방식으로 제시되어 왔는데, 기존 연구들에서 제시된 학교컨설팅의 개념을 정리하면 다음 〈표 Ⅱ-1〉과 같다. 〈표 Ⅱ-1〉에서 보듯이, 학교컨설팅의 개념은 대체로 학교컨설턴트의 주도성을 강조하는 데서 출발하여 학교구성원의 주도성이 강화되는

방향으로 진화하고 있다. 즉 학교컨설턴트의 역할이 해결책을 제안해주는(최상근·임연기 외, 2000; 홍창남, 2002; 진동섭, 2003) 데서 출발하여 해결책을 추천하는(김정원·이인효·정수현, 2001; 정수현, 2008) 것으로 정의하는 단계를 지나, 해결안을 학교와 함께 모색하는(김정원 외, 2002) 것을 넘어 최근에는 과제를 스스로 해결하도록 도와주는(진동섭·홍창남·김도기, 2008; 구자억·박승재, 2012) 활동으로 정의하는 추세이다. 이러한 경향은 학교컨설팅의 과정 중 초기 단계에서의 학교와 그 구성원들의 자발성만이 아니라 학교컨설팅의 전 과정에 걸쳐 학교구성원들의 주도성을 강조하는 방향으로 학교컨설팅의 개념이 발전하고 있음을 보여준다.[3)4)]

이러한 경향을 반영하여 이 연구에서는 학교컨설팅을 "단위학교와 학교체제 구성원들의 자발적 요청에 입각하여 학교의 교원과 학교 내외 전문가의 협력과 공동 탐구를 통해 당면 현안을 해결하고 교육 역량을 계발함으로써 학교교육을 개선해가는 과정"으로 정의하고자 한다. 이 정의는 기존의 정의가 주로 학교컨설턴트를 주체로 하여 학교컨설팅을 정의하던 것과 달리 의뢰학교 혹은 컨설팅 대상 학교의 교원과 학교컨설턴트의 협력과 공동 노력을 강조한다. 동시에 교원과 컨설턴트 중 교원을 개념 정의의 서두에 위치시킴으로써 학교와 교원의 자기주도적 문제해결을 강조하고자 한다.

3) 학교구성원들의 자발성이 낮은 상황에서는 학교컨설팅 과정에서의 적극적 참여나 주도성을 기대하기 어렵다. 비자발적인 상황에서 학교와 그 구성원들의 주도성을 기대할 수 있는 경우는 학교가 학습공동체적 풍토를 잘 형성하고 있거나 구성원 특히 교원들의 열의와 헌신이 높은 경우일 것이다. 그런 점에서 학교의 학습공동체화 정도, 교원들의 헌신도와 같은 것이 학교조직 진단도구에 포함될 필요가 있다. 학교컨설팅의 의뢰 주체에 대해서는 상충되는 견해가 존재한다. 학교의 요청으로 학교컨설팅이 가능하다는 입장(김정원 외, 2002), 교육청과 교육부도 의뢰할 수 있으나 그 경우 학교컨설팅 대상이 단위학교가 되어서는 안 된다는 입장(박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민, 2010), 컨설팅 여부가 학교의 상급기관(교육감, 교육장 등)에서도 결정될 수 있다는 입장(구자억·박승재, 2012)이 그것이다. 학교컨설팅이 상급교육행정기관의 판단에 의해 시작될 수 있다는 입장은 컨설팅장학과 학교컨설팅의 개념적 관계 정립을 위해서도 검토되어야 할 사항이다. 여기에 대해서는 많은 논의가 필요하지만, 분명한 사실은 학교가 요청하는 경우에도 요청의 주체가 학교경영진인 경우가 많아 학교구성원의 자발성과 주도성 문제는 여전히 존재한다는 것이다. 위에서도 언급하였듯이 학교가 전문적 학습공동체로서 모습을 갖추고 있거나 교원들의 헌신도가 높다면 비자발적 학교컨설팅의 경우에도 학교컨설팅 과정에서의 자발적·주도적 참여를 기대할 수 있을 것이다. 그러므로 학교의 학습공동체화 정도, 교원들의 헌신도와 같은 요소가 학교조직 진단도구에 포함될 필요가 있다.

4) 학교컨설팅의 과정에서 학교구성원의 주도적 역할이 강조되면서 학교컨설턴트와 함께 진단에 참여할 내부팀(학습팀)의 중요성이 부각되고 있다(김정원 외, 2002; 김진수, 2008; 정수현, 2008; 장경원·경혜영·이종미·김희정, 2011; 구자억·박승재, 2012). 학교구성원의 주도적 역할이 강조되면서 제기될 수 있는 쟁점은 학교조직 진단도구의 실시와 분석을 내부팀과 컨설턴트 중 누가 주도할 것인가 하는 점이다. 이는 자체진단(평가)과 외부진단(평가) 사이의 쟁점과 관련된다. 내부팀(혹은 학교)이 주도하도록 할 경우 학교조직 진단도구에 대한 상세한 매뉴얼이 요청된다. 또한, 학교컨설팅의 과정에서 내부팀이 주도적 역할을 하는 것이 항상 적절한가의 문제도 제기될 수 있다. 내부팀의 구성원이 그 학교에서 가장 유능하고 헌신적인 구성원(주로 교사)으로 구성되어 있고 그들 간의 팀웍이 매우 좋은 경우 내부팀이 주도적 역할을 맡는 것은 학교컨설팅에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 그렇지만, 내부팀 구성원의 능력이나 의지가 미흡하거나 팀웍이 부족할 경우 내부팀의 주도적 역할은 학교컨설팅에 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 그런 점에서 학교컨설팅을 위한 내부팀의 역량이나 성숙도를 진단하기 위한 도구도 필요할 것이다.

〈표 Ⅱ-1〉 학교컨설팅의 정의

| 연구자 | 정의 |
|---|---|
| 최상근·임연기 외(2000) | 학교의 문제들을 진단하는 것을 도와주고, 학교가 그 목적을 달성할 수 있는 방향에서 문제를 해결할 수 있도록 해결책을 제안해 주며, 학교가 그 해결책의 실행에 대해 도움을 요청할 때 도와주는 전문적인 조언활동 |
| 김정원·이인효·정수현 (2001) | 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 장점과 문제점을 확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해 주며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동 |
| 김정원 외 (2002) | 학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동을 진단하여 학교의 강점과 문제점을 확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 학교와 함께 모색해 보며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동 |
| 홍창남 (2002) | 학교 교육 및 경영에 관한 전문가들이 계약에 의해 학교구성원들에게 제공하는 독립적인 자문 서비스로서, 학교 교육 및 경영상의 문제들을 진단하고, 그에 대한 해결책을 제안하며, 그 해결책의 실행을 돕는 지원 활동 |
| 진동섭 (2003) | 학교 교육을 개선하기 위해서 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교구성원들의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문 활동으로서, 경영과 교육의 문제를 진단하고, 대안을 마련하며, 문제 해결 과정을 지원하고, 교육훈련을 실시하며, 문제 해결에 필요한 인적·물적 자원들을 발굴하여 조직화하는 일 |
| 정수현 (2008) | 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영책임자와의 계약에 따라 독립적이고 간주관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 장점과 문제점을 분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해주며, 해결안의 실행을 위한 도움을 제공하는 활동 |
| 진동섭·홍창남·김도기 (2008) | – 학교컨설팅: 학교의 자생적 활력 함양과 학교교육의 질 향상을 위하여, 단위학교와 학교체제 구성원들의 요청에 따라, 전문성을 갖춘 교육체제 내외 전문가들이, 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동<br>– 학교경영컨설팅: 학교의 자생적 활력과 경영 역량을 제고하기 위하여 학교체제 내외의 구성원들의 요청에 따라 제공되는 독립적이고 전문적인 자문 활동으로서, 학교경영상의 문제를 진단하고 문제에 대한 해결책을 추천하며 학교의 요청이 있을 경우 그 해결책의 실행을 지원하는 활동 |
| 박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민 (2010) | 학교교육의 질과 학교구성원들의 전문적 역량 제고를 위해 학교체제 구성원(교사, 학교장, 교육청 및 교육과학기술부)의 요청에 따라 학교체제 구성원이 당면한 과제들과 문제들을 스스로 해결할 수 있도록 전문성을 갖춘 학교체제 내·외 전문가들이 진단·대안탐색·실행 지원 등의 과업을 통해 돕는 활동 |
| 구자억·박승재 (2012) | 학교의 교육목표를 달성하는 데 있어서 학교와 교육청을 포함한 교육기관에서 자문을 요청할 경우, 학교가 당면한 내적·외적 과제들을 스스로 해결할 수 있도록 내·외부 전문가들과 함께 문제를 진단하여 새로운 계획을 수립하고 실행하도록 도와주는 자문활동 |

한편, 여러 연구자들이 제시한 학교컨설팅의 특성을 제시하면 다음 〈표 Ⅱ-2〉와 같다. 〈표 Ⅱ-2〉에서 보듯이 학교컨설팅의 특성은 목적, 주체, 대상, 방법 등의 측면에서 다양한 차이를 보이고

있다. 목적 면에서는 학습공동체문화 형성과 책무성 제고라는 얼핏 보기에 상충되는 목표들이 제시되고 있으며, 의뢰 주체도 단위학교만 가능한 경우부터 교육감, 교육장까지 다양하게 제시되고 있다. 총체적 진단을 강조하는 입장과 병리현상에 초점을 두는 입장, 내부자가 주체가 되는 시점(진단단계부터 또는 개선지원활동 단계부터) 등에서 차이가 나타나고 있다. 그럼에도 불구하고, 문제의 올바른 진단과 해결을 위해서는 학교에 대한 총체적 이해를 도모하는 것이 중요하며, 내부구성원이 진단과 해결방안 모색에서 주체로서의 역할을 수행해야 한다는 점이 공통적으로 중요하게 제시되고 있다.

〈표 Ⅱ-2〉 학교컨설팅의 특성

| 연구자 | 특성 |
|---|---|
| 김정원·이인효·정수현 (2001) | – 초점이 학교교육활동의 질 제고이며, 교육활동을 컨설팅의 중심에 두고 그 밖의 모든 학교운영이 교육활동의 질을 높이기 위한 차원에서 움직이기를 요구하는 방향에서 학교를 분석<br>– 요청 주체는 단위학교, 계약 및 비용 지불의 주체는 단위학교, 국가, 시·도교육청, 재단 등 가능<br>– 학교에 대한 진단에 기초해야 하며, 그 진단은 일종의 학교평가(단위학교의 개선에 초점) |
| 김정원 외 (2002) | – 개선지원활동에서 내부자의 주체적 역량 발휘 강조: 내·외부자가 함께 문제해결안을 탐색하도록 하고 특히 해결안 탐색 과정에서 내부 구성원의 주체적 활동 유도<br>– 진단활동과 개선지원활동의 순차적 시행: 총체적 진단 후 학교가 요구하는 개선지원영역에 한정하여 개선지원활동 실시<br>– 개선지원활동팀을 외부팀과 내부팀으로 구성하고 내부팀이 문제해결방안을 주체적으로 모색 |
| 홍창남 (2002) | – 기본 원리로서 관계의 자발성, 전문성, 독립성, 자문성, 협력성, 일시성 등을 제안<br>– 학교경영컨설팅에서 학교의 특수성 고려 강조<br>– 학교의 문제, 즉 병리현상의 해결에 초점을 둔다는 점에서 학교의 장단점 전체를 객관적인 태도로 진단하는 학교평가와 구별<br>– 학교활동의 전 영역을 대상으로 수평적 관계 속에서 진행된다는 점에서 장학과 구별 |
| 진동섭 (2003) | – 장학, 교원 연수, 전문성 개발, 학교 평가 등과 구별되는 활동<br>– 전문성, 독립성, 자문성, 일시성, 교육성, 자발성의 원리 |
| 진동섭·홍창남 (2006) | – 규범적 조직으로서의 학교 조직에서 교사의 헌신적 태도(열정과 헌신)가 자발적 의뢰나 전문적 자문을 위한 중요한 동력이 될 수 있으며, 이러한 점에서 사업 조직이나 공리적 조직을 대상으로 하는 일반 컨설팅과 학교컨설팅이 구별됨 |
| 정수현 (2008) | – 내부협력팀과 초점집단 선정<br>– 내부협력팀과 학교컨설턴트의 공동탐구<br>– 학교에 대한 총체적 진단<br>– 진단 결과 및 해결 방안 공유 시 내부협력팀의 의견 우선<br>– 내부협력팀의 내부컨설턴트 역량 구축 과정으로서의 학교컨설팅 |
| 진동섭·홍창남·김도기 (2008) | – 자발성, 전문성, 자문성, 한시성, 독립성, 학습성의 원리 제시<br>– 학교컨설팅의 목표: 학교와 학교 구성원의 문제 해결, 학교의 내적 교육 역량 강화, 학습공동체 문화 형성, 사회 변화에 능동적인 학교 구축 등<br>– 학교경영컨설팅의 목표: 학교조직의 목적 달성, 학교경영상의 문제와 도전 극복, 학교경영 역량의 제고, 학교의 변화 |

| 연구자 | 특성 |
|---|---|
| | – 학교컨설팅의 과업: 문제의 진단, 대안 수립, 해결 방안 실행 지원, 교육·훈련, 문제 해결에 필요한 자원의 발굴·확보와 지원 체제 구축 등<br>– 학교경영컨설팅의 과업: 조직 진단 또는 경영 진단, 학교경영자 탐색, 행정 시스템 개선, 인적자원 관리, 재정 회계 및 통제, 정보 처리 체제, 일반 행정 조사, 학교경영자 훈련, 교육과정 운영, 기획, 비용 조사, 시설 분석 등 |
| 박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민 (2010) | – 목표: 학교교육의 질 제고와 학교구성원들의 전문적 역량 제고<br>– 목적: 과제와 문제들을 학교체제 구성원들이 스스로 해결하도록 돕는 것<br>– 교사, 학교장 등의 학교체제 내부 구성원 외에 교육청과 교육부도 의뢰할 수 있으나 그 경우 학교컨설팅 대상이 단위학교로 상정되어서는 안 됨 |
| 구자억·박승재 (2012) | – 목적: 단위학교의 문제점을 내부자와 외부자 공동의 시각에서 진단하여 상호 협동적 과정을 통해 종합적인 대책과 학교의 잠재력을 찾아내도록 하는 전문적 조언<br>– 구성주의 접근법 강조: 학교컨설팅에 대한 객관주의적·시스템적 접근의 한계 극복 추구, 컨설턴트와 학교구성원이 공동으로 협력하여 학교의 상태에 대한 깊은 이해·문제의식의 공유·해결방법의 공동탐색을 도모하는 것을 강조, 컨설턴트의 생각을 주입·강조하기보다 학교구성원이 문제의식과 해결방안(일종의 구성)을 보다 분명하게 인식하도록 함으로써 스스로 문제를 발견하고 방법을 생각하도록 함, 분야별·개별적 접근을 피하고 전체적 접근이 원칙<br>– 컨설팅 여부가 학교의 상급기관(교육감, 교육장 등)에서도 결정 가능. 학교 수준에서는 학교장만이 학교의 대표자로서 의뢰인이 될 수 있음<br>– 고부담 컨설팅: 학교 및 상급 기관이 학교의 교육 상태에 대한 이해결과를 바탕으로 자발적 또는 타의적으로 실시하는 것으로서, 학교의 변화·개선을 자극하여 국가, 시도교육청, 학교 차원에서 학교교육의 책무성을 완성하고자 하는 학교교육정책의 핵심 전략으로 실시 가능<br>– 외부 환경을 학교가 처한 전제조건으로 간주하고, 이런 조건 하에서 학교 수준에서 행할 수 있는 활동에 초점을 두는 접근 활용<br>– 생산성, 학교의 교육생태계 적응성, 학교 내부 구성원의 참여도, 조직의 항상성, 외부 스테이크홀더에 대한 반응성 등을 학교개선의 준거로 활용<br>– 내부자 구성 지향 컨설팅 실시, 컨설팅 의뢰하는 학교조직에서도 컨설팅 의뢰팀(대응팀) 구성<br>– 학교컨설팅 실행 이후의 사후점검이나 모니터링 강조 |

### 4) 학교컨설팅의 방법 및 절차

학교컨설팅이 정착하기 위해서는 학교컨설팅을 위한 방법 및 절차가 개발, 활용되어야 한다. 초기의 학교평가와 연계한 진단에서부터 시작하여 현재에는 기업경영컨설팅에서 활용되는 다양한 진단 및 해결방안 구안 기법들이 도입, 활용되고 있으나 학교컨설팅에 고유한 방법과 절차가 개발, 적용되는 단계까지는 이르지 못하고 있다.

학교컨설팅의 절차와 관련하여 학교컨설팅이 이루어지는 방식은 크게 2가지, 즉 1) 학교에 대한 총체적 진단이 이루어진 후 그 결과에 기초하여 개선과제를 도출하거나 요청 받아 개선을 위한 조언·제언·지원활동을 제공하는 방식(최상근·임영기 외, 2000; 김정원·이인효·정수현, 2001; 김정원 외, 2002; 구자억·박승재, 2012)[5)6)7)8)9)]과 2) 학교컨설팅을 필요로 하는 문제를 정하고 그와 관련하여 진단과 해결책 구안을 실시하는 방식(홍창남, 2002; 김진수, 2008; 진동섭·홍창남·김도기,

2008; 박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민, 2010; 장경원·경혜영·이종미·김희정, 2011; 권순형·김도기·정승희, 2011)[10][11][12][13][14][15]으로 구분된다. 이 2가지 유형의 접근 방식은 다음과 같은 상

5) 최상근·임연기 외(2000)는 학교컨설팅은 진단과 조언으로 구성된다고 보았다. 이들은 현 상태의 구체적인 정보에 기초한 진단, 체계적인 절차에 의한 진단, 학교와 컨설턴트가 서로에 대한 정보와 관점을 나누는 대화로서의 학교컨설팅을 진단의 특성으로 정리하였다. 한편 진단의 초점은 교육활동으로 학교경영활동이 부수적으로 다루어지는 데 비해, 조언의 초점은 구성원 개개인의 교육활동보다 개별적인 교육활동을 아우르는 학교경영활동에 초점이 주어진다는 점에서 학교를 기본단위로 하는 컨설팅을 제시하였다. 또한 학교컨설팅의 절차와 관련하여 학교컨설팅 위원을 학교장, 교육학 연구자, 교육행·재정 연구자, 장학사, 교감, 교과전공자, KEDI 연구진 등으로 구성하고, 위원별로 내부역할을 부여한 후(학교장이 컨설팅팀장, 교육학 연구자가 보고서 집필 총 책임 등) 학교현장진단 활동 일정을 세밀하게 제시하였다. 주로 관찰과 면담에 의존하여 학교의 진단을 위한 자료가 수집되었다.

6) 김정원·이인효·정수현(2001)은 학교컨설팅을 학교종합평가 후속 컨설팅과 학교문제 진단 및 개선지원 병렬 모형으로 구분하여 운영하였다. 학교종합평가 후속 컨설팅은 2000년도 한국교육개발원 학교종합평가사업에 적용된 상호정보제공형 학교평가모형을 적용하여 학교의 현황에 대한 종합적인 진단을 실시하고, 거기에서 발견되는 문제를 해결할 수 있는 방향에 대한 조언을 구체적으로 제공해 주며 그것을 토대로 한 구체적인 실행에 대한 도움을 학교가 요청할 때 도와주는 방향으로 학교컨설팅을 진행하는 것이다. 이는 질적 자료 중심의 평가, 학교규모별로 3–6일간의 현장방문, 자료와 판단의 공유, 평가결과의 질적 기술, 문제해결 방안의 공동 탐색 등을 특징으로 한다. 학교에 대한 진단을 위해 상호정보제공형 학교평가모형에서의 학교평가의 제반 절차를 그대로 이어 받되, 현장 방문을 위한 사전활동과 사후활동에 보다 강조점을 둔다. 사전활동으로서 2회의 사전방문을 실시하며, 사후 활동으로 학교평가결과 보고서를 학교에 제출한 다음 평가결과와 관련하여 개선방안을 모색하고 그것에 대해 학교 관계자와 보다 적극적으로 논의하는 과정을 거친다. 학교 컨설팅 위원을 학교장, 교육학 연구자, 교육행·재정 연구자, 교과전공자, KEDI 연구진 등으로 구성하고, 위원별로 내부역할을 부여한 후 학교현장진단 활동 일정을 세밀하게 제시한 점은 최상근·임연기 외(2000)의 연구와 유사하다.
학교문제 진단 및 개선지원 병렬 모형에서는 진단의 과정에서 컨설팅을 동시에 실시하고자 하였다. 이 모형에서는 컨설팅이 대상학교 선정, 컨설팅 위원 위촉, 사전조사, 학교현장 방문 컨설팅(5일간, 학교 진단 활동과 수업 컨설팅 실시), 컨설팅 결과보고서 제출, 사후협의 등의 절차를 거쳐 이루어진다.

7) 김정원 외(2002)에서 제시하는 학교컨설팅은 개선 의지가 강한 학교를 대상으로 학교 전반에 대한 폭넓은 질적·양적 자료를 활용하여 학교를 총체적으로 이해하고자 하며, 이를 위해 학교규모별로 3–6일간의 현장방문을 통한 진단 활동을 실시하고 그 과정에서 진단위원들 간에 자료와 판단의 공유를 강조하고 보고서는 질적으로 기술하도록 한다. 개선지원활동은 학교가 요구하는 특정 영역에 한정하여 이루어지며, 특정 영역 중심으로 개선지원활동을 전개하더라도 학교의 전체 맥락을 항상 고려하며, 개선지원영역과 관련하여 외부에서 지원할 팀만이 아니라 내부 팀이 함께 구성되어 개선지원활동의 주체가 된다. 주요 절차는 학교 진단, 개선지원 요구 영역 확인, 개선지원 영역의 전략 방향 추출, 내·외부팀 활동, 개선 전략안 마련, 개선전략 시행 및 검토 등의 순환적 과정으로 제시되고 있다.

8) 구자억·박승재(2012)는 학교컨설팅의 절차를 계획 단계, 준비 단계, 실행 단계, 종합보고서 작성으로 구분하고, 국가 수준 컨설팅, 시도교육청 수준 컨설팅, 학교 자체 수준 컨설팅별로 구체적 절차를 제시하였다. 컨설팅 실행 단계는 보다 세분화하여 컨설팅 진단, 해결방안 구안, 실행계획 수립, 실행, 추수컨설팅, 컨설팅 결과 분석 등으로 구분하였다. 그들은 컨설팅 단계별로 수행 기법을 제시하고 있는데, 진단 단계에서는 학교조직문화진단, 직무분석, 설문조사, 브레인스토밍, 이슈 트리, 스왓 분석, MECE, Interview, 5W1H, Hermeneutic Dialectic Process 등이 제시되었다.

9) 정수현(2008)은 학교컨설팅에서 자발성이 확보되기 위해서는 학교컨설팅의 과정 자체가 대화의 과정이 되어야 할 것이라고 하였다. 그는 계약 이후 학교에 대한 사전 정보수집, 래포 형성 및 내부 협력팀 확보, 학교 진단(내부 협력팀)/학교 진단 안내 및 진단(외부 컨설턴트), 진단 결과의 분석 및 공유, 초점집단에 대한 프리젠테이션 및 토론, 문제 확정, 문제 해결 방안 구안(내부협력팀)/문제 해결 방안 구안 지원(외부 컨설턴트), 해결 방안의 분석 및 공유, 해결 방안 확정, 해결 방안 실행(내부 협력팀)/해결 방안 실행 지원(외부 컨설턴트), 컨설팅에 대한 반성·피드백(내부 협력팀/외부 컨설턴트) 등으로 학교컨설팅 절차를 제시하였다.

10) 홍창남(2002)에 따르면, 학교경영컨설팅의 가장 전형적인 전략은 문제의 진단과 해결방안 제시 및 해결책 실행의 보조라고 할 수 있다. 이는 착수(예비진단, 컨설팅 제안서 작성, 계약 등), 진단(대상 학교의 목적 확인 및 재진술, 문제의 원인, 문제해결을 위한 구성원들의 잠재능력, 문제해결 방향 등과 관련한 자료 수집·분석, 진단보고서 작성·제출), 행동계획(진단된 문제에 대한 해결책 개발·선택, 제안서 제출, 고객에 의해 선정된 해결책의 실행을 위한 준비작업 등), 실행(실행을 위한 적절한 시나리오 작성, 책임과 통제시스템 확립, 필요한 경우 새로운 방법과 기술에 관한 훈련 제공 등), 종료(평가, 최종보고서 작성 등)의 다섯 단계를 통해서 이루어진다.

11) 김진수(2008)는 공업계열 고등학교의 컨설팅 절차로서 착수, 진단, 실행 기획, (실행), 종료의 5단계를 제시하였다. 그는 일반 컨설팅의 단계별 수행 기법을 다양하게 제시하고, 그 중 SWOT 분석, 설문조사, Issue Tree, SWOT 전략 수립, 전략적 실행 우선 분야 선택 등은 학교컨설팅에서 이미 사용되고 있는 것으로 제시하였다.

12) 진동섭·홍창남·김도기(2008)는 학교컨설팅의 절차를 준비단계, 진단 단계, 해결 방안 구안 및 선택 단계, 해결 방안 실행 단계, 종료 단계로

반된 특성을 가진다.

총체적 진단 후 개선과제를 확정하고 해결책을 구안하는 방식은 시간과 노력 등 고비용을 요구하는 반면 학교에 대한 심층적인 이해를 토대로 문제를 도출하고 해결책을 구안함으로써 유의미하고 타당한 학교 개선의 가능성을 높일 수 있다. 그에 반해 문제를 조기에 확정하고 그와 관련하여 진단과 해결책 구안을 실시하는 것은 적은 비용을 소요하지만 보다 중요한 문제나 의미 있는 해결책을 놓칠 우려가 있다. 어떤 방식이 적절한가 하는 것은 학교컨설팅을 위해 활용 가능한 시간과 예산 등에 달려 있지만, 문제 확정 후 진단하는 방식의 학교컨설팅에서도 저비용을 요구하면서 타당도와 신뢰도가 높은 학교조직 진단도구를 활용하여 학교에 대한 전반적 이해를 도모하는 것은 컨설팅의 타당성과 적합성 향상을 위해 반드시 필요하다. 문제를 정한 후 진단하는 방식의 학교컨설팅일수록 해당 문제에 대한 기술적·국지적 분석에 몰입하다 보면 더욱 포괄적인 시각에서 그 문제를 바라보지 못하여 보다 근본적이거나 중요한 원인을 놓치기 쉽다. 그러므로 학교조직 전체에 대한 종합적 진단을 통해 학교조직에서 해당 문제가 가지는 의미와 타당성, 그 문제에 영향을 미치는 요인들에 대한 이해를 도모할 수 있는 저비용 고효율의 학교조직 진단 도구가 절실히 필요하다고 할 것이다.

문제 확정 후 진단하는 방식의 학교컨설팅은 대체로 준비, 진단, 해결방안 구안 및 선택, 실행, 종료 등의 다섯 단계로 제시되고 있다. 준비 단계에는 대체로 예비진단의 과정이 포함되어 있으며 학교조직 진단도구는 이러한 예비진단의 단계에서 가장 유용하게 활용될 수 있을 것으로 보인다. 한편, 구자억·박승재(2012)는 실행 이후에 추수컨설팅 단계를 포함시키고 있는 점이 특이하다. 추수컨설팅 단계에서 학교조직 진단도구를 활용하여 학교컨설팅이 추구하는 학교의 전문적 학습공동체화 정도 등을 측정하여 그 효과를 살펴볼 수도 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 학교컨설팅과 관련한 초기 문헌에서는 관찰, 면담, 설문조사 외에 학교컨설팅의 기법에 대한 관심이 거의 발견된 바 없다. 2008년을 전후해서는 기업경영컨설팅에서 활용되는

---

제시하였다. 이 책에서 학교컨설팅의 기법으로서 첫만남 기법, 면담 기법, 조직 및 경영 진단 기법(조직진단의 모형으로서 Weisbord의 여섯 상자 모형, Mckinsey의 7S모형, Nadler의 적합 모형 등 제시, 분석 기법으로서 SWOT 기법, 매트릭스 기법, 이슈트리 기법 등 제시), 실행 기법(팀 빌딩, 구성원 참여, 성과 관리, 네트워크, 자율적 디자인 조직 등), 수업 관찰/분석 기법, 멘토링, 코칭, 카운슬링 등을 제시하였다.

13) 박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민(2010)은 학교경영컨설턴트 양성 프로그램을 구안하면서 학교경영컨설팅의 절차로서 준비단계, 진단단계, 해결방안 구안 및 선택단계, 실행 단계, 종료 단계를 제시하였다. 학교경영컨설팅의 방법론으로서 액션 러닝을, 진단 기법으로 여섯 상자 모형, 매킨지의 7S모형, 내들러의 적합 모델, 스왓 기법, 매트릭스 기법, 이슈트리 기법, 문화격차 분석 기법 등을, 해결방안 구안과 관련하여 팀 빌딩 기법 등을 제시하였다.

14) 장경원·경혜영·이종미·김희정(2011)은 학교컨설팅을 위한 방법론으로서 액션 러닝을 소개하고, 과제, 학습팀, 실행의지, 과제와 해결 과정에 대한 지식 습득, 질문·성찰 및 피드백, 러닝코치 등을 그 구성요소로 제시하였다. 액션 러닝을 활용한 학교컨설팅에서는 학교와 구성원이 문제해결의 주체가 되어 당면 문제를 해결한다.

15) 권순형·김도기·정승희(2011)는 학교경영컨설팅의 기법으로 시스템 다이내믹스를 소개하고 있으며, 이 접근법은 연구하고자 하는 특정한 대상 변수가 시간의 변화에 따라 어떻게 동태적으로 변화해 나가는가에 관심을 둔다고 하였다. 시스템 다이내믹스는 체제의 구조적인 관계를 파악하고 행태에 변화를 줄 수 있는 전략을 탐색하는 것을 주된 목적으로 하며, 정량적 방법을 많이 활용하고 있다.

다양한 방법론이나 기법들이 본격적으로 소개 및 활용되고 있다. 이를테면, 학교컨설팅 방법론으로서 대화, 액션 러닝, SWOT 분석, Issue Tree, 전략적 실행 우선 분야 선택, Weisbord의 여섯상자 모형, Mckinsey의 7S 모형, Nadler의 적합 모형, 매트릭스 기법, 팀 빌딩, 첫만남 기법, 성과 관리, 네트워크, 자율적 디자인 조직, 멘토링, 코칭, 카운슬링, 문화격차 분석 기법, 시스템 다이내믹스, 학교조직문화 진단, 직무분석, 브레인스토밍, MECE, 5W1H, Hermeneutic Dialectic Process 등이 제시되었다. 현재 학교경영컨설팅에서 활용되고 있는 기법들은 대부분 기업경영컨설팅에서 개발, 활용되고 있는 것으로서 학교조직의 특수성을 충분히 고려하지 못하고 있기 때문에 한계가 있을 것으로 판단된다.

### 5) 학교컨설팅 사례

학교컨설팅이 현장에 보급된 역사가 짧은 관계로 학교컨설팅의 구체적인 사례가 충분히 축적되어 있지는 않다. 더욱이 학교컨설팅의 특성 상 학교가 원하지 않으면 학교컨설팅 사례를 공개할 수 없기 때문에 학교컨설팅 사례를 축적한다는 것은 더욱 어려운 일이다. 국외의 대표적인 학교컨설팅 관련 사례로는 “새로운 미국 학교(NAS)” 프로그램을 들 수 있는데(진동섭, 2003), 이는 학교구성원의 자발적인 참여를 통해 학교 전체의 개선을 도모하였다는 점에서 추구하는 방향이 학교컨설팅과 동일하다. 또한 진동섭(2003)은 한국교육개발원의 학교컨설팅 사업, 한국교육학술정보원의 에듀넷, 한국교원대학교의 교육클리닉센터, 즐거운 학교 등을 2000년대 초반 국내에서 수행된 학교컨설팅 초기 사례로 보았다.

한편 박효정 외(2010)의 연구는 현장에서 이루어지고 있는 기존의 학교컨설팅 사례를 컨설팅 수행 주체에 따라 구분하였다는 점에서 의의가 있다. 구체적으로 살펴보면, 1) 서울시 수업지원단과 같은 교육청 차원, 2) 수업관찰, 수업분석, 질적 수업 이해 컨설팅, 배움의 공동체에 기반한 수업컨설팅 등 개인 연구자 및 학자 차원, 3) 한국학교컨설팅연구회와 같은 민간단체 차원 등으로 구분하여 각 사례의 특징을 분석하였다.[16] 그 외에 한국교육개발원과 같은 연구기관에서 수행된 컨설팅 사례로는 최상근·임연기 외(2000), 김정원·이인효·정수현(2001), 김정원 외(2002)[17], 박효정·정미

16) 수업지원단의 수업컨설팅은 의뢰자의 요구에 따라 수업 준비 및 진행 상황을 점검하고 문제점을 보완하여 수업을 계획하는 방식으로 이루어지고 있었다. 개인 연구자 및 학자 차원의 수업컨설팅 사례들은 교사의 수업행동 관찰을 토대로 한 평정척도나 체크리스트 중심의 수업장학 방식에서 탈피하여, 교사의 수업행동만이 아니라 학생의 학습행동 및 반응에 초점을 맞추어 수업에 대한 이해를 심화하고자 하는 질적 분석 위주의 접근을 특징으로 하고 있다. 그러한 사례들은 수업컨설팅에 대한 관심에서 출발하지는 않았으나 수업컨설팅과 문제의식이나 철학을 공유하면서 수업컨설팅의 방법론으로서 위상을 가지게 된 경우이다. 한국학교컨설팅연구회의 학교경영컨설팅 사례(교원능력개발평가 컨설팅)는 기본적으로 준비, 진단, 해결방안 구안 및 선택, 실행, 종료의 틀을 따라 이루어졌다. 즉, 준비 단계(소견서 작성, 계약, 제안서 작성, 학교컨설팅 팀 구성, 연구 과제 공유, 시행 계획 수립, 교사 연수), 진단 단계(질문지 및 면담), 해결방안 구안(진단 자료 공유 및 방안 논의, 요구조사), 실행(평가지표 개발, 수업 공개 및 참관, 학생/학부모 연수, 자기 평가, 동료 평가, 평가 결과 분석), 평가 및 종료 단계(평가 및 보고서 작성, 결과 활용 방안 수립 및 실행)를 거쳐 학교컨설팅이 이루어졌다.

경·김민조(2009)[18]의 연구가 대표적이다. 한편 이재덕, 허은정(2009)[19], 김진수(2008)[20], 진동섭 외(2009)[21], 장경원 외(2011)[22], 권순형 외(2011)[23] 등의 연구들에서는 대학 및 민간 단체에서 수

17) 최상근·임연기 외(2000)의 연구에 따르면, 학교컨설팅 보고서는 1. 학교 개요(학교에 대한 일반 정보 및 학교 주변 환경, 학생 상황, 교원 상황, 학교 시설의 일반적 특징, 학교 분위기) 2. 교육 목표·계획(교육목표, 교육계획), 3. 교육 활동(교과 교육활동, 교과 외 교육활동), 4. 교육지원활동(학교장의 지도성, 학교교육과정 편성·운영, 교사의 전문성 함양, 교직원 조직, 인사교원·시설 확보와 활용, 예산 편성과 활용), 5. 총평과 제언(총평, 해당학교의 SWOT, 제언)으로 구성되어 있다. 진단 영역별로 보고서의 한 개 장이 할당되고 있으며, 각 장 내에서는 소영역별로 진단 기준에 따른 판단과 제언이 제시되고 있다.
김정원·이인효·정수현(2001)의 연구에서는 학교종합평가 후속 컨설팅의 경우 보고서는 Ⅰ. 학교컨설팅의 방향, Ⅱ. 진단결과(학교개요, 교과활동, 교육지원활동, 학교교육목표·계획), Ⅲ. 총평 및 제언, Ⅳ. 진단 후 컨설팅(교육활동, 교육지원 활동, 학교교육목표·계획 및 학교교육과정 편성)의 내용으로 작성된다. 그 중 진단결과 부분은 최상근·임연기 외(2000)의 연구와 대동소이하며, 진단 후 컨설팅 부분이 추가되었다.
학교문제 진단 및 개선지원 병렬 모형의 경우 보고서는 Ⅰ. 학교컨설팅의 방향, Ⅱ. 영역별 진단결과(학교개요, 학교 교육활동 영역, 학교운영 영역), Ⅲ. 현장에서의 수업 컨설팅 과정, Ⅳ. 학교의 주요 문제 및 제언(교과교육측면, 학교운영측면)으로 구성되었다.
김정원 외(2002)의 연구에서 보고서는 Ⅰ. 진단 활동(1. 학교 현황, 2. '교육활동' 진단, 3. '교육지원활동' 진단, 4. '학교교육목표·계획' 진단, 5. 총평과 제언), Ⅱ. 개선지원활동(1, 활동 영역, 개선지원활동의 틀, 3. 활동 과정, 4. 학교의 변화)으로 구성되었다. 그 중 진단활동 부분은 최상근·임연기 외(2000)의 연구와 대동소이하며, 개선지원활동 부분이 추가되었다.

18) 박효정·정미경·김민조(2009)는 공모를 통해 학교컨설팅 비용을 학교나 교사에게 지원하는 방식으로 학과 개편 컨설팅과 수업컨설팅을 실시하였다. 컨설팅의 과정은 준비, 진단, 해결방안 구안 및 제안, 실행, 종료의 틀을 따랐다. 학과 개편 컨설팅의 경우 진단 단계는 학교 현황 분석 및 진단과 학과 개편 요구 분석으로 구성되었다. 학교 현황 분석 및 진단은 학교조직 기초진단, T/F팀 자체 진단 평가, SWOT분석 등 세 차례에 걸쳐 이루어졌다. 학교조직 기초진단에서는 교사를 대상으로 직무만족도, 학교조직풍토, 교장리더십, 자아효능감 등을 조사하였고, T/F팀 자체 진단 평가는 학교발전계획, 교육과정 운영, 학습과 일 연계, 교육지원 활동, 학생지원 활동, 교육성과 등 총 6개 영역에 대하여 이루어졌다. 마지막으로 SWOT 분석을 실시하였다. 요구 조사는 재학생, 학부모, 인근 재학 중학생 대상의 설문조사와 교사 대상의 심층 면담을 통해 이루어졌다. 수업 컨설팅의 경우 진단 단계는 수업컨설턴트와 의뢰인 첫 만남, 학생 상황 및 교실 환경 분석, 의뢰인의 성향 분석, 진단적 성격의 1차 공개 수업을 통한 수업 분석 등으로 이루어졌다. 수업에 영향을 주는 학교요인에 대한 관심이나 진단은 나타나지 않았다.

19) 이재덕·허은정(2009)은 자신들이 주도한 학교컨설팅 사례를 제시하고 있는데, 이는 해결방안 구안형 컨설팅으로서 컨설팅의 일반적 절차에서 '실행' 단계가 빠진 준비(첫 만남, 예비 진단, 제안서 작성, 계약), 진단(학교구성원들의 학교컨설팅 필요성 인식 및 진단 방향 설정, 자료 수집 및 분석, 피드백), 해결방안 구안 및 선택, 종료의 4단계에 따라 실행되었다. 진단 단계에서는 관련자 면담(질문지 조사 전후), 문서 자료 분석, 학교컨설팅 의뢰과제의 현황과 요구 사항을 알아보기 위한 개방형 질문지 조사를 실시하였다. 해결방안 구안 및 선택 단계에서는 워크숍, 토론, 브레인스토밍, 5WHY 기법 등이 활용되었으며, 실행 계획을 학교 구성원 스스로 세우게 한 점이 특징적이다.

20) 김진수(2008)는 공업계열 고등학교의 컨설팅 사례를 제시하고 있다. 컨설팅 절차는 착수(전화에 의한 컨설팅 여부 의뢰, 교장 및 학교 관계자들과의 만남, 발전 방안 수립을 위한 문제 진단, 제안서의 작성·제출·검토, 계약 실시), 진단(학교의 문제점 진단, 질문지·면담·학교평가 자료 수집, 수집한 자료 분석, 시사점 도출과 피드백 실시), 실행 기획(특성화 내실을 위한 아이디어 도출, 특성화 방안의 개발과 타당성 검증, 학교 보고회 발표 및 발전방안 제공), 실행(실행 여부는 학교 구성원의 의지), 종료(최종 보고서 제출, 컨설팅 종료 및 사후 계획)의 여섯 단계로 이루어졌다. 컨설팅 수행의 방법으로서 문헌 분석, 설문 조사, 학교 자체 평가, 학교 방문 평가, SWOT 분석, Issue Tree, Pay-Off Matrix, 전문가 협의회 등을 활용하였다. 특히 진단은 학교의 현황 분석, 학교 구성원(교직원, 학생, 학부모)의 인식 조사, SWOT 분석, 학교 진단 평가, Issue Tree 분석 등을 활용하였다. 학교 자체 진단 평가를 위하여 학교 내에 컨설팅 추진 T/F 팀을 조직하였으며, 자체평가를 위하여 '학교 평가 매뉴얼'을 사용하였다. 학교 평가 매뉴얼의 영역은 학교발전계획, 교육과정 운영, 학습과 일 연계, 교육지원활동, 학생지원활동, 교육성과의 6개로 구성되었다.

21) 진동섭·김효정·한은정·김연성·김윤희·윤세정(2009)은 6명의 초임교사 전문성 개발을 위한 학교컨설팅 사례를 제시하였다. 6명의 교사를 대상으로 한 6개의 소컨설팅이 이루어졌으며, 준비, 진단, 해결 방안 구안 및 선택, 실행, 종료 단계에 따라 진행되었다. 의뢰인의 상황과 의뢰 과제에 관한 진단은 주로 학교컨설턴트와 의뢰인의 면담을 통해 진행되었다.

22) 장경원 외(2011)은 액션 러닝에 의한 학교컨설팅을 실시한 사례를 소개하고 있는데, 이는 해결과제 선정 및 과제의 명료화, 문제해결을 위한 원인 분석 및 과제 도출(로직트리 기법 활용), 가설검증(설문조사, 정보탐색, 방문면담), 해결안 모색(브레인라이팅 기법 활용), 해결안 적용의 절차를 거쳐 이루어졌다.

23) 권순형 외(2011)는 시스템 다이내믹스 기법을 활용한 학교경영컨설팅 사례를 소개하고 있다. 이는 의뢰 문제 상황 파악(학교 내·외부 관련자 설문조사, 관찰 및 면담), 시스템 다이내믹스 변수 설정(전문가협의회), 인과지도(Causal Loop Diagram), 저량/유량 흐름도(Stock/Flow Diagram) 작성, 시뮬레이션 수행, 민감도(Sensitivity) 분석을 활용한 모델의 타당도 검증의 순으로 이루어졌다.

행한 학교컨설팅 사례를 발견할 수 있다.

이상에서 제시된 연구에 비추어 보면, 학교컨설팅 사례는 '총체적 진단 후 개선과제를 확정하고 해결책을 구안하는 방식으로 이루어진 사례'와 '문제의 조기 확정 후 진단하는 사례'로 구분할 수 있다. 전자의 사례는 주로 한국교육개발원에서 2002년까지 이루어진 것으로서 상호 정보제공형 학교평가 모형에 입각한 학교평가의 절차와 방법에 입각하였다. 별도의 학교조직 진단도구를 개발하거나 활용하지는 않고 사전에 학교의 현황을 대략적으로 파악하기 위한 기초조사 차원에서 사전 설문조사지를 개발, 활용하였다. 후자에 해당하는 사례들에서도 타당화된 학교조직 진단도구를 개발하거나 활용한 사례는 찾아보기 힘들다. 의뢰 과제와 관련하여 간단한 설문조사지를 개발하여 활용하거나(이재덕·허은정, 2009), 학교에 대한 기초진단의 일환으로 기존에 개발된 진단도구들을 활용한 사례(박효정·정미경·김민조, 2009)가 있을 뿐이다.

진단의 시기, 방식 및 방법, 참여자, 주체도 사례마다 다양하게 제시되고 있다. 이는 본 연구에서 개발하고자 하는 학교조직 진단도구의 활용 시기(기초 자료 수집 단계, 본격적 진단 단계, 학교컨설팅의 효과 측정을 위한 사전-사후 비교 자료 수집 단계 등), 진단방식(설문조사, 면담, 워크숍 등), 진단 참여자(교원, 학생, 학부모, 직원, 예비 수요자 등), 진단 주체(컨설턴트, 자체진단 팀 등) 등에 대한 검토가 이루어져야 할 것임을 시사한다.

### 6) 학교컨설팅과 학교조직 진단

조직의 변화와 발전을 추구하기 위해서는 몇 가지 단계로 이루어진 조사과정이 필요하며, 그 중 가장 중요한 단계가 조직진단이다(김상묵·강정석, 2005: 21). 학교컨설팅이 학교조직의 자발적·능동적인 변화와 발전을 목적으로 한다는 점을 감안하면, 학교컨설팅 수행 과정에서 학교조직 진단이 가지는 의미는 매우 중요하다. 학교컨설팅은 근본적으로 학교와 교원의 역량에 대한 신뢰에 근거하고 있으며, 그러한 전제에 비추어 학교조직 진단만 제대로 이루어지면 학교컨설팅의 목적은 달성된 것이나 마찬가지라고 해도 과언이 아닐 것이다. 김상묵(1998: 124)에 따르면, 조직 진단은 조직이 처한 상황을 평가하고 변화시킬 수 있는 능력을 증진시키며 조직구성원들에게 현재의 역기능적 측면과 바람직한 행동유형에 대한 식견을 갖도록 기회를 제공하고, 조직이 지속적인 개선과 발전을 도모하도록 만드는 기회를 제공한다. 조직 진단의 이러한 기능은 학교컨설팅에서 추구하는 자생적 활력과 관련된다고 볼 수 있다.

학교컨설팅의 절차는 흔히 준비, 진단, 해결 방안 구안 및 선택, 실행, 종료의 다섯 단계로 제시되며(진동섭·홍창남·김도기, 2008: 62), Kolb와 Frohman(1970)에 따르면 진단 단계는 적절한 해결 대안을 선정, 추진하는 데 매우 중요하다(김효정, 2011에서 재인용). 진단 단계에서 조직에 영향

을 미치는 환경 요인이 잘못 분석되거나 조직이 당면한 문제의 원인이 잘못 도출될 경우 해결 방안 및 전략이 오도될 가능성이 높다는 점을 고려하면 진단의 중요성은 분명해진다.

학교컨설팅은 개인, 집단, 단위학교 수준 등 다양한 수준에서 이루어질 수 있다. 수업컨설팅의 경우 개인 수준에서 많이 이루어지며, 학교경영컨설팅은 주로 단위학교 수준에서 이루어진다. 개인 수준 학교컨설팅의 경우에도 학교조직 전반에 대한 이해는 필요하다. 수업은 교사와 학생만의 일이 아니며 거기에는 학교의 다양한 요소들이 영향을 준다고 볼 수 있기 때문이다. Cummings와 Worley(2009)에 따르면, 조직 진단도 개인 수준, 집단 수준, 전체 조직 수준에서 이루어질 수 있으나, 조직 수준의 이슈들에 대한 기본적인 지식은 거의 모든 진단에서 중요하다. 그것이 집단과 개인을 이해하는 데에도 중요한 투입 요소이기 때문이다. 그렇다면 조직 진단은 정도의 차이는 있지만 조직 수준에서의 기본적인 진단을 반드시 포함하게 될 것이다. 따라서 개인 수준 학교컨설팅에 개인의 직무수행에 대한 진단 외에 전체 학교조직 수준에서의 진단도 포함되어야 하며, 그런 점에서 학교조직 진단은 모든 수준에서의 학교컨설팅에서 필수적이다.

모든 수준에서의 학교조직 진단이 학교컨설팅에서 필수적이며 학교조직 진단모형은 해당 학교의 구성원들(과 학교컨설턴트) 간의 '협상'을 통해 결정되어야 한다. 이 때 협상의 과정은 구성원들 각자가 가지고 있는 교육모형에 대해 서로 학습하는 과정이기도 하다. 말하자면, 학교의 특수성을 반영한 학교조직 진단의 과정은 상호 학습의 과정이 되어야 한다. '협상'의 과정이 특정인, 예컨대 학교장이 가진 우월적 지위에 근거하여 관철된다면 그것은 학교컨설팅의 원리인 '학습성의 원리'에 위배된다. 상호적인 학습이 가능하려면 '협상'의 과정은 모든 구성원이 종속적 관계가 아닌 독립적이고 수평적인 관계에서 진행되어야 하며, 이는 학교컨설팅의 원리인 '독립성의 원리'가 협상의 과정에서 구현되어야 함을 의미한다. 이와 같이 학교컨설팅 수행 과정에서 이루어지는 학교조직 진단은 학교컨설팅의 취지와 원리에 적합한 방식으로 추진되어야 한다.

## 나. 학교조직 진단의 특성

### 1) 학교조직 진단의 개념

학교조직 진단의 개념을 살펴보기 전에 조직 진단의 개념을 살펴볼 필요가 있다. Harrison(1994)은 조직 진단을 "조직의 현 상태를 평가하고 특정 문제의 해결 또는 조직의 효과성을 증진시키기 위한 방법을 모색하기 위해 사회과학 및 행동과학의 개념모형과 방법을 사용하는 과정"으로 정의하였다(김상묵, 1998에서 재인용). Harrison과 Shirom(1999: 7)은 조직진단을 "조직의 현재 상태를 점검하고 고객(clients)이 당면한 문제점을 해결하거나 조직효과성 증대를 위한 방안을 모색하는 방법

을 발견할 수 있도록 돕기 위하여 행동과학(behavioral science)의 개념, 모형 및 방법을 사용하는 조사"라고 정의하였다. 또한, Howard(1994: 8)는 조직 진단을 "사회체제로서 조직이 기능을 수행하는 방법에 대한 자료를 수집하고 그러한 자료의 의미를 분석하기 위한 체계적 방법"이라고 정의하였다.

그리고 김상묵·강정석(2005)은 조직 진단을 "조직이 당면한 문제의 원인과 결과를 조사하는 문제해결활동"으로 정의하고 있다. 그들은 조직 진단이 조직이 처한 문제의 원인과 결과에 대한 조사에서 한 발 더 나아가 그러한 문제를 어떻게 해결할 수 있을 것인가를 밝혀주는 처방적이고 실질적인 측면도 갖는다고 하였다. 한편 박치성·원구환(2009)은 조직 진단을 조직의 존립기반인 목표의 달성을 위한 과정으로 조직 기능위주의 변화와 인력, 업무절차, 문화 행태 등을 포괄하는 종합적인 진단이라고 하였다. 특히 행태과학적 방법을 사용하여 조직이 안고 있는 구조적 기술적 행태적 변화를 유도하는 과정이라 할 수 있다(Harrison & Shirom, 1999: 7; 하태권·최영출, 1995: 93).

이상의 여러 정의로부터 조직진단의 특성을 다음과 같이 도출해 볼 수 있다. 첫째, 조직의 현재 상태나 당면 문제에 대한 자료를 수집하는 과정이다. 조직의 현재 상태를 평가·점검하고, 문제의 원인과 결과를 조사하는 활동인 것이다. 둘째, 문제해결과 밀접한 관련을 맺고 있다. 즉, 진단에서 그치지 않고 진단 결과 밝혀진 문제와 그 문제의 원인 및 결과를 분석함으로써 문제해결 방안을 도출하여 조직의 변화를 유도하는 과정이다. 조직 진단은 문제해결을 위한 방안과 밀접하게 연결된다는 점에서 진단에 머무는 기관평가와는 구별된다. 셋째, 행동과학 등의 체계적 모형 및 방법이 진단에서 활용된다. 조직 진단은 주먹구구식 과정이 아니라 매우 정교한 모형 및 방법론을 요청하는 활동인 것이다. 행동과학에서는 주로 수리과학적(數理科學的) 기법을 강조하는 만큼 조직진단은 실증적·양적 방법에 의존하는 경우가 많으나 여기에 대해서는 비판적 견해도 존재한다. 가령, 조직 진단 연구에서 설문조사 방법이 많이 활용되고 있으나 이는 조직 진단의 다차원적 동태성을 유기적으로 진단하지 못하는 한계를 지니고 있다(박치성·원구환, 2009). 이에 조직 진단은 "조직의 현재 상태 및 문제의 원인과 결과에 대한 자료를 체계적으로 수집, 분석하는 문제해결활동"으로 정의될 수 있을 것이다.

조직 진단의 정의를 학교조직 진단에 적용하면, 학교조직 진단은 "학교조직의 현재 상태 및 문제의 원인·결과에 대한 자료를 체계적으로 수집, 분석하는 문제해결활동"으로 정의될 수 있을 것이다. 여기서 일반조직 진단과 학교조직 진단의 차이는 일반조직과 구별되는 학교조직의 특수성에서 찾을 수 있다. 이와 관련하여 홍창남(2002)은 학교의 특수성으로서 조직의 목적이 장기적이고 무형적인 경우가 많아서 계량화하기 어렵다는 점, 구성원들이 교원, 학생, 서무직원, 학부형, 지역사회 등 매우 이질적인 집단으로 구성되어 있다는 점, 교육은 그 자체가 전문성을 갖고 있으므로 그것을 지원

하는 학교경영은 당연히 전문성을 띠어야 한다는 점, 교육효과는 직접적인 측정이 곤란하다는 점 등을 들고 있다. 또한, 진동섭·홍창남(2006)은 학교 조직에서 교사의 헌신적 태도(열정과 헌신)가 자발적 의뢰나 전문적 자문을 위한 중요한 동력이 될 수 있으며, 이러한 점에서 사업 조직이나 공리적 조직을 대상으로 하는 일반 컨설팅과 학교컨설팅이 구별된다고 하였다.

이러한 학교의 특수성으로부터 학교조직 진단의 특성을 다음과 같이 유추해볼 수 있다. 첫째, 조직의 목적이나 효과를 계량하는 것이 곤란하다는 사실로부터 학교조직 진단은 설문조사와 같은 정량적 방법 외에 다양한 방법을 필요로 한다는 점을 알 수 있다. 설문조사와 그 결과에 대한 통계학적 분석 외에 관찰, 면담은 물론 질적 연구에서 강조되는 다양한 방법들을 활용할 필요가 있다. 둘째, 보편타당한 학교조직 진단 모형과 그에 입각한 진단도구의 개발이 현실적으로 어렵다. 학교의 경우 목적이 계량화하기 어렵고, 구성원들이 매우 다양하며 이질적이므로 그러한 목적에 대한 해석도 다양하다. 또한, 교원의 전문성과 헌신이 존중되므로 교원에게 상당한 자율성이 부여되어 있으며, 이는 학교 수준에서의 투입 및 과정 변인과 산출 사이의 느슨한 결합을 초래한다. 그러한 이유들로 인해 단일한 학교효과 모형의 정립이나 타당성 검증이 곤란하며, 이는 보편타당한 학교조직 진단 모형의 확립을 어렵게 할 수 있다. 그러므로 특정한 목적과 특정한 산출(혹은 성과)을 전제하고, 그러한 목적·성과의 달성과 투입 및 과정 사이의 관계에 대한 예시적인 모형을 토대로 학교조직 진단 도구를 개발할 수밖에 없을 것이다. 그렇게 개발된 도구는 그 모형을 학교가 수용하는 정도에 따라 용도가 차별화되어야 할 것이다. 즉, 학교조직 진단 모형은 해당 학교의 구성원들(과 학교컨설턴트) 간의 '협상'을 통해 결정되고 그에 따라 학교조직 진단의 도구 및 방법이 적용되어야 한다. 이에 학교조직 진단은 학교의 목적과 그러한 목적을 달성하기 위한 교육적 경로에 대한 학교구성원들의 비전을 확립하고 공유하는 과정이기도 하다.

본 연구에서도 특정한 학교조직 진단 모형을 전제하고 학교조직 진단 도구를 개발하되 학교조직 진단과 직·간접적으로 관련되는 이론 및 연구들을 활용하고자 한다. 학교컨설팅 단계에서 학교컨설턴트는 본 연구에서 개발된 학교조직 진단 도구가 전제하는 학교조직 진단 모형에 대해 학교구성원들에게 설명하고 그들의 학교조직 진단 모형과의 유사점과 차이점을 확인하며, 학교구성원들과의 협상을 통해 학교조직 진단 모형과 도구의 활용 방식을 결정하여야 할 것이다. 또한 컨설팅 수행 시 본격적인 진단에 앞선 사전 진단 단계에서 본 연구에서 개발된 도구를 활용하여 학교조직에 대한 개괄적인 진단을 실시하고 그 결과를 기초로 본격적인 진단을 실시할 수 있을 것이다. 그리고 해결해야 할 문제가 이미 주어져 있는 경우에도 본 연구에서 제시된 학교조직 진단 도구를 활용하여 해당 문제에 대한 포괄적인 이해를 도모할 수 있을 것이다.

### 2) 학교조직 진단 관련 개념 및 이론

아래에서는 학교평가, 학교효과성 연구, 학교조직 건강 진단, 학습조직 및 학습공동체, 조직 풍토·문화 등 학교조직 진단과 관련된 개념, 이론에 대해 살펴보기로 한다.

#### 가) 학교평가

• 학교평가와 학교조직 진단

이상에서 제시된 바와 같이 학교평가는 학교컨설팅 과정에서 수행되는 진단의 한 방안으로 학교컨설팅과 연계되는 경우가 있다. 학교평가는 학교를 객관적으로 진단하여 그 결과를 학교교육의 개선을 위한 자료로 활용하기 위한 제도적 장치이며(이인효·김양분·이혜영, 1999), 그 과정에서 학교에 대한 체계적 조사와 판단이 이루어진다는 점에서 학교조직을 진단하는 유력한 모형 가운데 하나라는 주장도 있다(홍창남 외, 2012: 527). 이러한 개념적 연계성에도 불구하고, 학교평가와 학교컨설팅의 관계에 대해서는 대립되는 입장이 존재한다. 학교컨설팅은 학교에 대한 총체적인 진단에 기초해야 하며 그러한 진단은 일종의 학교평가라는 관점(김정원·이인효·정수현, 2001)이 있다. 이와 같이 학교평가를 학교컨설팅 과정의 일부로서 적극적으로 포섭하려는 입장(김정원 외, 2002)은 학교의 장단점 전체를 객관적인 태도로 진단한다는 점에서 학교평가를 학교컨설팅과 개념적으로 구분한 입장(홍창남, 2002)과 구별된다. 후자의 경우는 학교평가를 주로 교육청 시책 사업을 중심으로 한 책무성 점검을 추구하는 만큼 학교컨설팅의 취지에 부합하지 않는다고 본다(진동섭, 2003). 이는 학교의 문제 해결을 위해서는 학교를 총체적으로 진단 내지 이해해야 한다는 입장(김정원 외, 2001; 김정원 외, 2002; 정수현, 2008; 구자억·박승재, 2012)과 분야별·개별적 접근을 선호하는 입장 간의 차이를 반영하고 있다. 아울러, 학교평가를 진단 및 형성평가까지도 포함하여 이해하는 입장(김정원 외, 2001; 김정원 외, 2002)과 현실에서 강조되는 학교평가에 국한하여 이해하는 입장(진동섭, 2003)의 차이도 반영하고 있다.

학교나 교사가 당면하고 있는 문제는 학교를 구성하는 다른 요인들과 어떤 식으로든 연계를 맺고 있다고 보는 것이 타당하다. 그런 점에서 학교를 총체적으로 이해하는 것이 문제의 원인과 해결책을 찾아내는 데 있어서 공정성과 타당성을 확보하는 길이라고 판단된다. 조직 진단의 정의에서도 조직에 대한 포괄적 혹은 총체적 시각을 얻는 것이 강조되고 있다(Harrison & Shirom, 1999). 분야별·개별적 접근을 선호하는 입장에서도 학교에 대한 총체적 이해를 굳이 배격하지는 않을 것이다. 그러한 입장에서도 학교 현황에 대한 전반적 이해를 강조하기 때문이다. 다만, 학교에 대한 총체적 이해를 위해서는 많은 비용과 노력이 소모되기 때문에 학교컨설팅 예산에 비추어 엄밀한 진단이 가능하지 않은 경우 타당도와 신뢰도가 높으면서도 비용이 적게 드는 진단 방식이 필요하며, 학

교조직 진단도구 개발은 그러한 요구도 충족시킬 수 있어야 할 것이다.

학교평가와 학교조직 진단 간의 차이는 '학교'와 '학교조직'이라는 두 개념 사이의 차이를 반영하고 있을 수도 있다. 남궁용권·김남근·김노연(2005: 199)에 따르면, 학교는 일정한 연령과 발달수준에 도달한 아동과 청소년을 정해진 시설물 안에 모아 놓고 미리 마련된 교과를 일정한 계획에 따라 유자격 교원이 교육하는 제도적 기관이다. 이처럼 학교는 시설물, 학생, 교원, 교재의 네 요소에 의해 성립된다. 윤정일 외(2002)는 학교를 '일정한 교육목표 하에 여러 인적·물적 자원이 투입되고, 교육적 과정을 통해서 교육받는 인간을 산출해내는 하나의 과정으로 이루어진 사회체제'로 정의하고 있다. 한편, 김종철과 이종재(1994: 175)는 조직을 어떠한 공동의 목표를 추구하고 있는 사람의 집단이며, 어떠한 목적을 수행하기 위한 업무의 체계라고 정의하였다. 윤정일 외(2008: 121)는 조직을 "둘 이상의 사람이 일정한 목표를 추구하기 위해 의도적으로 구성한 사회체제로서, 목표 달성을 위한 특정한 과업, 역할, 권한, 의사소통, 지원구조 등을 갖는 체제"라고 정의하고 있다. 남정걸(2009: 76)은 조직을 '어떤 공동의 목적을 달성하기 위해 두 사람 이상이 과업을 분담하여 협동하는 사회체제'로 정의하였다.

이상의 정의로부터 조직의 핵심 구성요소는 둘 이상의 사람이며, 그들이 추구하는 공동의 목적이 있고, 그러한 목적을 달성하는 데 필요한 과업과 역할, 그에 수반되는 권한과 책임, 협동을 위한 의사소통과 리더십 등을 중요한 구성요소로 한다는 점을 알 수 있다. 그런 점에서 남궁용권 등의 정의에 포함된 시설물, 교재 등의 물적 요소는 엄밀한 의미에서는 학교조직에 포함되지 않는 것으로 보인다. 그렇지만, 물적 요소는 과업의 수행과 불가분의 관계에 있기 때문에 그것을 학교조직에서 별도로 제외하는 것은 큰 의미가 없다고 판단된다. 윤정일 외(2008)의 조직의 정의에 포함된 지원구조에 그러한 물적 요소가 포함되는 것으로 볼 수도 있다. 실제로 학교와 학교조직을 동일시하는 경우가 대부분이다(예컨대, 남정걸, 2009: 100-103). 요컨대, 엄밀한 의미에서는 학교와 학교조직이 구분될 수 있지만 이론적, 실제적으로 둘을 구분하는 것은 큰 의미를 가지지 않는 것으로 판단된다. 이에 이 연구에서는 학교와 학교조직의 개념적 구분을 통해 학교평가와 학교조직 진단을 구분하는 입장은 지양하고자 한다.

학교평가와 학교조직 진단 간의 차이는 근본적으로 관심 내지 목적의 차이를 반영하고 있는 것으로 보인다. 학교평가는 학교에 대한 총체적 이해와 그에 입각한 판단 및 정보 제공에 일차적인 관심을 둔다. 학교평가는 학교의 강점과 약점을 판단하고 그에 대한 정보를 학교나 이해당사자에게 제공하는 데 그치며 그것을 활용하여 학교의 문제를 해결하거나 학교를 개선하는 일은 학교평가와는 개념적으로 별개의 과업이다. 그에 반해 학교조직 진단은 학교의 문제를 해결하고 학교의 개선을 도모하는 데 궁극적 관심이 있다. 따라서 학교조직 진단에서는 학교(조직)에 대한 진단을 넘어 문제

와 원인을 규명하고 해결 방안을 도출하는 것까지 관심을 가진다. 학교조직 진단과 해결 방안 구안이 실제에서 분명히 구분되기 어렵다는 지적이 있는 것도 그러한 이유이다(진동섭·홍창남·김도기, 2008). 학교평가에서는 평가를 위한 기본틀(framework)의 중요성이 상대적으로 낮지만[24] 학교조직 진단에서는 진단을 위한 기본틀로서의 진단모형이 매우 중요해진다.

학교평가와 학교조직 진단은 참여자 면에서도 차이를 보인다. 일반적으로 학교평가에서 학교구성원은 관찰이나 면담 대상자로서 수동적인 입장에서 소극적으로 참여하게 된다. 그에 반해 학교컨설팅의 일환으로서 이루어지는 학교조직 진단에서는 학교조직 구성원이 주도적으로 참여하는 것이 필요하다.

• 학교평가의 주요 쟁점과 학교조직 진단에의 시사점

학교평가는 궁극적으로 학교교육의 질 개선 내지 향상을 추구하지만(김정민, 2010: 1; 조석희 외, 2006: 3), 학교평가가 학교교육의 질 개선에 기여하는 방식에 대해 두 가지 관점이 대립하고 있다. 하나는 단위학교의 책무성 점검, 확인, 이행, 제고를 통해 학교와 구성원이 개선 노력을 기울이도록 유도하는 것이며(조석희 외, 2006), 다른 하나는 단위 학교가 가지고 있는 장점과 문제점을 드러내 보여줌으로써 학교의 자발적인 개선 노력을 지원하는 것이다(김정원, 2001: 218).

학교컨설팅은 학교의 자발적인 개선 노력을 도와주는 것을 추구하므로, 학교의 책무성 이행 및 제고를 추구하는 총괄적 목적의 학교평가보다는 단위학교의 개선 노력을 지원하는 형성적 목적의 학교평가와 가깝다. 현재 우리나라의 학교평가에 대한 담론은 형성적 목적보다는 책무성과 관련한 총괄적 목적의 학교평가를 강조하는 경향을 보이고 있다(김주후·김주아, 2006; 조석희 외, 2006; 김정민 외, 2009). 이에 책무성 제고를 위한 학교평가의 내용을 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단에서 활용하는 것이 바람직한지, 그것이 가능한 것인지에 대한 의문이 제기될 수 있다.

총괄적 목적의 학교평가는 일반적으로 보상 및 제재와 연계되는 경우가 많은데(조석희 외, 2006: 169), 그 경우 평가 결과의 객관성과 공정성이 매우 중요해지며 평가자의 주관이 개입될 여지를 최소화할 수 있는 방향으로 학교평가의 내용이 설정될 것이다. 가령, 중요하기는 하지만 논란의 여지가 있거나 평가자의 주관이 작용하여 평가자 간 편차가 크게 나타날 우려가 있는 지표의 경우 총괄적 목적의 학교평가에서는 포함되지 않을 가능성이 높다. 학교컨설팅을 위한 조직 진단에서는 학교 본연의 목적 및 기능이 무엇이며 그것의 구현에 어떤 요소들이 핵심적으로 이바지하는가를 규정하는 일이 중요하므로 평가 내용의 타당성이 더 의미를 가진다. 그에 따라 총괄적 목적의 학교평가 내

24) 진단 내지 형성평가로서의 학교평가에서 특히 그러하다. 예컨대, 충청남도교육청에서 실시한 맞춤평가에서는 학교평가의 영역만 제시되었을 뿐 구체적인 항목이나 지표들은 제시되지 않고, 평가위원과 학교구성원 사이의 대화를 통해 학교를 진단하고 문제를 도출하는 형식을 취하였다.

용은 학교조직 진단의 내용으로서 부적절한 경우가 초래될 수 있다.

학교평가의 내용과 관련하여 성과를 반영할 것인가의 문제가 핵심 쟁점으로 대두되고 있으며, 그 중에서도 학업성취도의 반영을 둘러싼 논란이 지속되고 있다(김주후·김주아, 2006: 22; 조석희 외, 2006). 책무성 제고를 위한 학교평가를 강조하는 입장에서는 학교교육의 성과를 강조하는 경향이 있다(강상진·차인숙·김성연, 2009; 김주후·김주아, 2006: 22; 조석희 외, 2006). 형성평가로서의 학교평가를 강조하는 입장에서는 학교교육의 성과에 큰 비중을 두지 않지만(김정원, 2001; 충청남도교육청, 2008), 학교평가에서 강조되는 성과가 학교가 본질적으로 추구해야 할 성과인 경우 배제할 이유가 없을 것이다. 다만, 형성평가로서의 학교평가를 강조하는 입장에서는 학교의 성과가 학력 등으로 편협하게 규정되거나 성과가 수업 내용과 방법, 교수-학습 자료 등 다른 요소와 분리된 형태로 평가되는 것은 지양하고자 할 것이다.

성과를 반영하는 경우 어떤 성과를 어떻게 반영할 것인가에 대해서도 다양한 입장이 존재한다. 양화된 좁은 의미의 학업성취도 점수 외에 다양한 표현양식을 이해하고 활용할 수 있는 능력, 자기주도적 학습능력, 협동심, 이타심 등의 인성적·사회적 발달 정도, 특기·적성 개발, 학교생활 만족도, 신체발달 및 건강지표 등이 반영되어야 한다는 주장이 있다(김주후·김주아, 2006: 22; 조석희 외, 2006: 183). 학업성취도를 성과지표로 활용하는 방법으로서는 학교별 평균점수, 규준점수(백분위점수), 절대평가점수, 성장참조평가 점수, 다층자료 분석에 의한 점수, 부가적 성장 참조 점수 등이 제시되고 있다(조석희 외, 2006).

학교평가에 반영되어야 할 성과나 그 방법에 대한 논의는 주로 책무성 제고를 위한 총괄평가를 강조하는 입장에서 이루어지고 있다. 총괄평가로서의 학교평가에서는 성과를 반영하는 경우 학교의 성과 기준을 획일적으로 제시하고 기준에 도달한 정도에 따라 절대평가나 상대평가를 실시하는 것이 일반적이다. 그 경우 학교의 성과를 평가하는 데 있어 학교의 여건을 어떻게 고려할 것인가 하는 문제가 중요한 쟁점이 되고 있다. 이와 관련하여, 조석희 외(2006)는 성과 목표를 책무 이행 요구자와 학교 사이의 협의를 통해 설정하고 그 달성도를 평가하는 방식을 제안하고 있기도 하다. 어떠한 성과를 어떤 방식으로 반영할 것인가는 학교조직 진단에서도 중요한 고려 사항이 되어야 할 것으로 판단된다.

성과를 강조하는 입장에서는 양화 가능한 평가 내용을 선호하며, 그에 따라 양적 평가를 선호하는 경향이 있다. 양적 평가에서는 객관성과 비교가능성을 중시하여, 평가 자료로서 각종 표준화 학력검사나 통계적 수치를 사용하는 등 모든 교육당사자에게 공정하게 적용할 수 있고 누가 평가하더라도 일관성 있는 결과가 나올 수 있도록 표준화된 평가 절차나 기법을 사용하여 평가한다(조석희 외, 2006: 30). 대체로 책무성을 강조하는 학교평가에서는 양적 평가를 강조하는 경향이 있다. 그에 반해 형성평가로서의 학교평가를 강조하는 입장에서는 평가 기준이나 요소가 추상적이거나 아예

제시되지 않는 경우도 있으며, 관찰이나 면담을 통해 자료를 수집하고 학교의 특수성이나 상황, 맥락 등을 충분히 고려하여 평가자의 전문성에 의거하여 평가하는 질적 평가를 강조하는 경향이 있다(김정원, 2001; 충청남도교육청, 2008).

양적 평가에서 평가 내용은 최대한 구체적이고 다양한 해석의 여지가 없어야 한다. 그에 반해 질적 평가에서는 평가 내용은 학교의 특수한 맥락을 고려할 수 있도록 추상적인 경향이 있다.

평가 내용은 연구별로 다양하게 제시되었으며, 모든 연구들이 세분화의 정도는 다르지만 학교평가의 영역을 세분하여 제시하고 있다. 이러한 연구들이 평가 내용을 제시하는 방식은 평가 내용을 제시하되 단순히 나열만 하는 방식과 세분된 평가 내용 사이의 관계를 설정하는 방식으로 구분해볼 수 있다(이인효 외, 1999: 45-50). 전자의 경우 영역이 평면적으로 나뉘어 있고 영역 간의 관계는 단순한 비중(가중치)의 문제로 인식되고 있다. 그러한 방식은 결국 각 영역들의 단순한 합이 학교라는 전제를 가지고 있는 셈이다(이인효 외, 1999: 46). 영역 간의 관계가 설정되어 있지 않고 단순히 평면적으로 나열되어 있는 경우 각 영역은 독자적인 의미를 가지고 학교의 핵심적인 활동과 무관하게 평가될 수 있다(이인효 외, 1999: 46). 후자의 경우 학교평가의 영역들은 서로 유기적으로 연계되어 있는 것으로 보며 핵심 영역(교육활동, 본질적 교육성과 등)에 미치는 영향력에 주목하는 기준이나 지표를 설정하게 된다(이인효 외, 1999: 47). 여기에서는 영역 각각이 독립적으로 의미를 가지기보다 핵심 영역에 대한 영향이나 지원 차원에서 의미를 가지게 된다.

학교를 하나의 유기적 체제로 바라보고 영역들 간의 중첩과 상호영향 관계를 고려하여 학교평가를 실시하기 위해서는 설문조사와 같은 양적 평가보다는 질적 평가가 더 적절할 수도 있다. 설문조사를 활용할 경우에도 핵심 영역을 진단하기 위한 설문조사를 먼저 실시하고, 그 결과에 기초하여 핵심 영역을 지원하거나 그에 영향을 미치는 영역들에 대한 설문문항을 개발하여 실시하는 것이 더 바람직할 것이다. 그렇지 않으면 설문조사는 다른 자료수집 방법과 병행하여 활용되며 그 경우 사전에 학교에 대한 전반적인 이해를 도모하기 위한 기초자료로 활용되어야 할 것이다. 이는 학교조직 진단의 경우에도 동일하게 적용된다.

나) 학교효과성 연구

학교평가의 내용을 선정할 때 이론적 근거로서 많이 활용되는 것이 효과적인 학교 혹은 좋은 학교에 대한 연구이다(정택희·김주후·김주아, 2004b). 효과적인 학교 연구는 학교조직 진단 지표의 산출을 위한 근거로서도 활용되고 있다(성병창·서용희·박상욱, 2011).

학교효과성 연구에서는 다른 학교에 비하여 학생들의 학업 성취도가 높은 학교의 특징을 밝히기 위하여 다양한 연구 방법을 활용하였다. 양적 방법으로 접근하여 학교 변인에 의해 실제적으로 좌

우되는 성취도 점수 크기를 토대로 논의하기도 하며(Rutter, 1983), 질적 방법으로 접근하여 "특히" 효과적인 학교와 그렇지 않은 학교의 사례를 찾아 관찰·면담하고 그 결과를 토대로 효과적인 학교의 속성을 추론한 연구도 있다. 그리고 두 접근을 혼합하여 질적 분석 후 부분적으로 통계적인 분석을 수행한 접근법도 있다. 이와 같이, 학교효과성 연구들은 여러 범주로 나누어 볼 수 있으나, 공통적으로 특정 학교들이 "효과적인" 이유, "좋은" 이유를 밝히고자 노력하고 있다.

학교효과성 연구를 통해 학교의 성과에 영향을 미치는 투입 및 과정 요인들과 그것들 사이의 관계에 대해 얻어진 통찰은 학교조직 진단의 모형을 설정하는 근거로서 유용하게 활용될 수 있다. 그럼에도 불구하고, 대체로[25] 학교효과성 연구는 효과적인 학교를 만드는 데 작용하는 요인들의 규명과 설명에 주로 관심이 있다면, 학교조직 진단은 그러한 요인들을 활용하여 학교조직을 진단하여 문제를 찾아내고 그러한 문제의 원인을 규명하는 데 관심을 둔다. 그에 따라 학교효과성 연구에서는 제한된 변인들을 대상으로 하는 경우가 많지만, 학교조직 진단에서는 효과적인 학교를 만드는 데 작용하는 변인들과 그들 간의 관계를 최대한 고려하고자 한다. 예를 들면, 학교효과성 연구에서는 학교의 성과 변인으로서 대부분 학생의 인지적 학업성취도를 활용하고 그러한 학업성취도와 특정한 투입 및 과정 변인이 어떠한 관계를 가지는지에 관심을 가지지만, 학교조직 진단에서는 인지적 성취 외에 정의적 성취 등 보다 다양한 성과변인들을 활용하고 그러한 성과변인들에 영향을 미치는 것으로 확인된 혹은 예상되는 투입·과정·환경 변인들을 최대한 고려하고자 한다.

Harrison(2005: 11)은 조직에 대한 학술적 연구와 구별되는 조직 진단의 특성을 아래와 같이 제시하고 있다. 학교조직 진단도 학교조직에 대한 학술적 연구로서의 학교효과성 연구와 그러한 특성에서 구별될 수 있을 것이다. 첫째, 조직 진단은 조직의 문제에 영향을 미치면서 쉽게 변화 가능한 요인들을 발견하는 데 초점을 맞춘다. 그러한 변인들은 변량의 대부분을 설명해주지 않거나 연구자의 관점에서 크게 중요하거나 흥미 있는 변인들이 아닐 수도 있다. 둘째, 조직 진단에서 컨설턴트는 진단 대상 조직의 구성원들이 해당 진단에 관여하도록 격려한다. 셋째, 조직 진단에서 컨설턴트는 상대적으로 덜 복잡한 연구 설계 및 방법(더 단순한 표집 절차, 더 적은 통제 변인, 더 느슨하고 개방적인 관찰 범주들 등)을 활용한다. 넷째, 조직 진단의 경우 컨설턴트는 자료를 수집, 분석하고 결론과 제안을 도출할 때 과학적 방법뿐만 아니라 직감, 경험, 통찰 등에 더 많이 의존할 필요가 있다. 다섯째, 조직진단에서 컨설턴트는 자신의 연구(진단)가 조직과 조직구성원의 필요 및 관심사에 미치는 영향에 관하여 중립을 견지할 수 없다. 이처럼 학교효과성 연구와 학교조직 진단은 개념적으로 구분되지만 학교효과성 연구의 결과는 학교조직 진단 모형의 구안에서 중요한 근거로서 활용될 수 있을 것이다.

25) 학교효과성 연구 중에는 학교 개선을 추구하는 경향도 일부 있기는 하다. 학교효과정 연구의 한 흐름으로서 학교개선 연구(school improvement studies)가 1970년대 말 이후 대두되었다(Teddlie & Reynolds, 2000).

다) 조직건강 진단

성병창·서용희·박상욱(2011)은 많은 연구들이 조직건강상태의 내용 및 측정지표로서 조직환경, 조직과정, 조직행태, 조직목표와 관리일반, 그리고 조직구조의 순서로 고려하고 있다고 하였다. 그러한 요소들은 주요 조직 진단 모형들이 고려하고 있는 요소들과 크게 다르지 않다. 가령, 왕기항(1983)은 학교조직건강의 측정변인으로서 권력배분의 적절성, 자원활용의 적절성, 응집성, 신뢰성, 적응성, 의사소통의 적절성, 혁신성, 동조성, 자율성, 지도성, 기획성, 목표지향성 등을 제시하고 있다. 그 중 권력배분의 적절성, 자원활용의 적절성, 의사소통의 적절성 등은 학교조직의 공식적 구조에 포함될 수 있고, 응집성, 신뢰성 등은 비공식적 구조에 포함될 수 있을 것이다. 자율성, 목표지향성, 지도성 등은 일반조직 진단 모형에서도 자주 언급된다. 다만 적응성, 혁신성 등을 통해 목표달성만이 아니라 외부 환경에 적응하는 학교의 능력을 강조한다는 점은 바람직하다. 윤종건(1988, 1989)은 학교조직건강 진단 검사의 하위변인을 조직구조, 조직풍토, 조직원의 능력 등으로 구성하였다. 그 뒤 2004년에 이루어진 연구에서는 학교조직건강의 하위변인을 리더십, 학교특성, 구성원특성으로 수정하였다. 박인학(1992 : 4-6)과 이재덕(2012 : 40)이 종합하여 제시한 학교조직건강 측정 준거를 제시하면 다음 표와 같다.

〈표 Ⅱ-3〉 학교조직건강의 측정 준거

| 연구자 | 준거 |
|---|---|
| Miles(1969) | 목표 중심성, 의사소통의 적절성, 권력배분의 적절성, 자원 활용도, 응집성, 사기, 혁신성, 자율성, 적응성, 문제해결의 적절성(10개) |
| Owens(1970) | 의사결정방법, 사기, 교장과 교사간의 인간관계, 학교와 지역사회의 관계, 의사소통의 적절도와 명료도, 조직풍토, 직무만족도와 그 이유, 학교의 목표 및 그 지각도(8개) |
| Brown과 House(1967) | 응집성, 헌신도, 직무만족도, 지도성(4개) |
| Carver와 Sergiovannl(1969) | 목적성취, 보상체제의 활용, 적응성, 창의성(4개) |
| Kimpston과 Sonnabend(1973) | 의사결정, 인간관계, 혁신성, 자율성, 지역사회관계(5개) |
| Lucas(1978) | 혁신성, 자율성, 적응성, 문제해결의 적절성(4개) |
| Hardage(1978) | 목표중심성, 의사소통의 적절성, 자원활용의 적절성, 사기, 권력배분의 적절성, 응집성(6개) |
| Cameron(1978) | 부서간의 관계, 환류의 양, 의사소통의 형태, 협동성, 신뢰성, 갈등과 좌절의 정도, 전문가의 활용정도, 감독과 통제의 형태, 보상체제의 적절성, 의사결정의 적절성, 문제해결의 적절성, 권력배분의 정도(12개) |
| 윤종건(1986) | 능률성, 혁신성, 적응성, 응집성, 지도성(5개) |
| 왕기항(1983) | 목표지향성, 권력배분의 적절성, 혁신성, 자율성, 적응성, 기획성, 생산성, 신뢰성, 동조성, 자원 활용의 적절성, 지도성, 응집성, 의사소통의 적절성(13개) |

* 출처 : 이재덕(2012). p.40.

조직구조나 리더십은 일반적인 조직진단에서 중요한 변인으로 간주되고 있으며, 조직풍토의 경우 조직문화와 유사하다. 그런 점에서 학교조직건강 진단은 학교조직 진단을 위하여 고려되어야 할 다양한 변인들 중 일부를 대상으로 이루어지고 있다고 할 수 있다.

한편, 조직건강에서는 혁신성이나 환경에의 적응성을 강조하고 있는데, 그러한 요인을 강조하는 개념으로서 조직활력을 들 수 있다. Strommen(1980)은 학교가 지속적으로 유지, 발전되기 위해서는 학교가 활력을 가져야 하는데, 이러한 활력을 가져다주는 핵심적인 요소를 혁신과 소통이라고 규정하고 학교활력에 있어서 핵심적인 8가지 요인을 혁신의 필요성에 대한 학교구성원의 인지, 변화에 대한 저항 관리, 조직의 가치에 대한 인식의 공유, 의사소통, 혁신수행 능력, 혁신을 위한 적절한 타이밍, 혁신을 추진하려는 분위기, 성과에 대한 인식 등으로 들고 있다. Hobbie 등(2010)은 학교의 활력을 교육적 특성(교육과정, 교수활동), 조직적 특성(교사의 배려, 집단의 효능감), 학교조직건강(학문의 강조, 교사들의 상호협력)의 수준으로 분류하고 있다.

한편 이재덕(2012)은 학교활력을 자주성, 소통성, 적응성이라는 개념적 속성으로 분류하였다. 자주성의 하위요인으로서 목표공유와 혁신풍토를, 소통성의 하위변인으로서 정보공유와 의사소통을, 적응성의 하위변인으로서 지속적 학습과 창조적 반응을 제시하고 있다. 그는 학교활력과 학교조직건강은 개념적으로 차이가 있다고 주장한다. 체제로서의 조직에서는 입력과 과정 단계가 안정적이면 건강한 상태이지만 그것이 곧 활력을 의미하지는 않는다는 것이다. 이를테면, 건강한 조직에서 혁신은 안정적인 조직을 운영하기 위해 새로운 방법을 시도하는 것이라면, 활력 있는 조직에서 혁신은 안정적인 조직을 흔들어 놓을 수 있는 새로운 아이디어를 산출하기 위한 것이다(이재덕, 2012: 124). 말하자면, 학교조직건강이 학교조직의 균형과 안정을 추구하는 개념이라면 학교활력은 좀 더 역동적인 개념이라고 할 수 있다.

학교컨설팅에서는 학교조직건강보다 학교활력을 추구하며, 이는 학교컨설팅이 단순히 기준에 미달하는 학교조직, 결핍된 학교조직, 불안정한 조직만이 아니라 현재에도 안정적으로 잘 하고 있는 학교조직의 경우에도 더 잘하기 위해 필요하다는 점을 시사한다(진동섭·홍창남, 2006). 그런 점에서 학교조직 진단에서는 학교조직건강을 넘어 학교활력에 대한 진단도 포함해야 할 것이다.

라) 학습조직 및 학습공동체

혁신성이나 환경에의 적응성은 학습조직에서도 강조된다(이재덕, 2012: 121 및 127). 이와 관련하여 허은정(2011)은 학습조직의 주요 구성요소를 비공식적 학습문화, 대화와 협력, 지식공유 시스템, 교사의 임파워먼트, 교장의 학습지원리더십, 시스템 연계로 제시하였다. 그리고 김희규(2004)는 학습조직 진단을 위한 구성요소를 크게 구성원, 시스템, 실천과정으로 구분하고, 구성원과 관련

한 측정변인으로서 신념 체계, 권한 부여, 비전 공유, 전문성 개발, 체제적 사고를, 시스템과 관련한 측정변인으로서 리더십, 조직 구조, 의사 소통, 정보 시스템을, 실천과정을 측정하기 위한 변인으로서 지식창출, 지식공유, 지식저장, 지식활용을 제시하였다. 한편, 조대연과 백경선(2007)은 조직이 구성원들 간 역동적인 지식의 사회적 과정으로 인식되어야 한다고 주장하면서, 학교단위의 조직학습 역량을 구성하는 하위변인으로서 공유된 비전과 협력, 리더십, 의사결정 참여, 개인개발, 피드백 등을 제시하였다.

학습조직과 유사한 개념으로 학습공동체의 개념이 있다. 조직과 공동체의 개념을 구분할 것을 강조하는 입장(Sergiovanni, 1994)에도 불구하고, 최근에는 학습조직과 학습공동체의 개념적 유사성을 강조하는 흐름이 발견된다(허은정, 2011: 16). 학습공동체는 주로 교원들이 형성의 주체로 간주되고 있으며 교원들 간의 전문적 협력과 공유를 강조하는 차원에서 전문학습공동체에 대한 논의가 활발하다. 송경오·최진영(2010)은 교사학습공동체의 구성요인을 리더십 공유, 비전 공유, 교사들의 학생학습 강조, 교사 협력, 탐구 문화, 지원 환경으로 제시하고, 이들을 측정하기 위한 도구를 개발, 적용하였다. 한편, Huffman과 Hipp(2003)은 전문학습공동체의 구성요소를 지도성의 공유 및 지원적 지도성, 가치와 비전의 공유, 집단적 학습 및 적용, 직무수행의 공유, 지원적 조건(관계 및 구조) 등으로 제시하였다.

학교조직의 지속적인 개선을 위해서는 교육활동과 학교경영에 대한 반성과 학습이 요구된다. 또한 학교컨설팅은 문제해결에 필요한 전문성을 공유하는 기제라는 점에서 교원들 간의 공유를 강조하는 학습조직이나 학습공동체는 학교컨설팅의 취지에 잘 부합된다. 그럼에도 불구하고 학습조직이나 학습공동체로서의 학교에 대한 논의는 주로 교원 간의 관계에 국한하여 이루어지고 있다. 학교의 구성원들이 매우 다양하다는 점을 고려하면 학습조직이나 학습공동체에 대한 논의는 학교 개선에 영향을 미치는 다양한 요인들을 충분히 반영하지 못하고 있다. 즉, 학습조직이나 학습공동체로서의 학교는 학교조직 진단에서 고려해야 할 내용이기는 하지만 그것이 학교조직 진단의 내용으로 충분하지는 않다.

마) 조직풍토와 문화

조직의 풍토나 문화는 조직에 대한 이해와 조직 변화에서 중요한 변인으로 다루어지고 있다. Gershon 외(2004: 35-36)는 조직 문화와 조직 풍토를 다음과 같이 구분하고 있다. 조직문화는 특정 조직의 규범, 가치, 기본적 가정이며, 조직 풍토는 조직 문화에 대한 구성원의 지각을 밀접히 반영하고 있다. 조직 풍토의 여러 측면들은 가시적이어서 측정이 보다 용이한 반면, 조직의 가치 및 신념은 보다 비가시적이기 때문에 측정이 상대적으로 어렵다. 두 구념(construct)은 질적 방법과 양

적 방법을 활용하여 평가될 수 있겠지만 문화를 측정하기 위해서는 질적 방법이, 풍토를 측정하기 위해서는 양적 방법이 더 적합하다는 주장이 일반적이다. Burke-Litwin(1992)은 문화를 전반적 변화와 관련이 깊은 요인으로, 풍토는 부분적 변화를 추구할 때 고려해야 할 요인으로 간주하고 있기도 하다. 그럼에도 불구하고 두 용어는 혼용되는 경향이 있어 그것들의 측정에서 혼란이 빚어지고 있기도 하다(Gershon et al., 2004: 35).

심층적인 차원에 있는 가치나 규범은 전적으로 구성원이 의식할 수 있는 것이 아니라는 점에서(Burke & Litwin, 1992: 526) 설문조사와 같이 지각에 의존하는 방법으로는 진단에 한계가 있다고 보는 편이 타당할 것이다. 그럼에도 불구하고 조직풍토만이 아니라 조직문화를 측정하기 위한 도구들이 개발되어 왔으며, 조직풍토 및 조직문화의 하위개념들로서 리더십 특성, 집단의 행동 및 관계, 의사소통, 직장에서의 삶의 질이 가지는 구조적 속성 등이 도출되었다는 연구 결과가 보고되었다(Gershon et al., 2004). 그러한 속성들은 뒤에 논의할 조직진단 모형의 구성요소들과 상당 부분 중복된다.

이처럼 조직풍토의 개념도 조직진단을 위한 조직의 구성요소들을 개념적으로 포함하고 있다. 학교조직풍토를 기술하기 위해 개발된 OCDQ도 교사 행동 특성 및 교장 행동 특성에 대한 교사들의 지각에 입각하여 측정되고 있으며, 그러한 행동 특성들은 결국 교사-교사 간, 교장-교사 간 관계의 질, 교장의 리더십 등과 밀접하게 관련된다.

Cummings와 Worley(2009)에 따르면, 문화는 전략, 기술, 구조, 측정체계, 그리고 인적 자원 체계들과 관련하여 이루어진 선택의 결과이자 조직의 역사와 환경의 결과이기도 하다. 또한 문화는 다른 요인들보다 변화시키기 어렵다는 점에서 하나의 제약이다. 그러므로 조직 진단에서의 관심은 일차적으로 문화의 변화 자체에 있다기보다 다른 조직 설계 요소들과 잘 부합되는지를 판단할 수 있을 만큼 충분히 현재의 문화를 이해하는 데 있다. 학교조직풍토나 학교조직문화 역시 학교조직 진단에서 필수적으로 고려되어야 할 요소이기는 하지만 그것이 학교조직 진단에서 고려되어야 할 모든 요소들을 포괄하는 개념으로 보기 어렵다. 가령, 학교조직풍토는 주로 교사의 지각에 의존하여 측정되는데 학생, 학부모의 지각을 배제하고 교사의 지각에만 의존하여 학교를 진단하는 것은 한계를 가진다.

### 다. 학교컨설팅에 있어서 학교조직 진단의 필요성

조직 진단이란 조직이 현재 어떻게 기능하고 있는지를 이해하는 과정이며, 적절한 정보의 수집과 분석, 그리고 실행계획과 개입방법에 대한 결론 도출을 위한 조직구성원들과 컨설턴트 사이의 상호협동적 과정이다(Cummings & Worley, 2009: 87-88). 조직을 이해하기 위해 사람들은 개념적인

틀을 사용하게 되는데, 그것을 진단 모형이라 한다. Cummings와 Worley에 따르면, 조직 진단 모형이 조직의 서로 다른 세부속성들 간의 관계, 그리고 그것의 맥락과 효과성에 대해 설명해준다. 그 결과, 진단 모형은 조직이 기능하는 방식을 평가하는 데 있어 어떤 영역들을 검토하고, 어떤 질문을 던져야 하는지를 제시해준다.

성공적인 진단은 컨설턴트가 진단 문제의 고안 및 정의, 결과의 분석, 피드백 제공 등의 분석적 과업을 어떤 방식으로 다루는가에 달려 있고, 모형이 도출되는 원천으로서의 행동과학 모형, 비유, 틀은 컨설턴트가 무엇을 탐구할 것인가를 결정하고 조직 효과성의 척도를 선택하고, 효과성을 촉진 혹은 저해하는 조건들을 규정하는 데 도움을 줄 수 있다(Harrison, 2005: 14-15).

학교조직 진단에서도 학교조직을 이해하기 위한 개념적인 틀로서의 학교조직 진단 모형이 요청된다. 모형에 입각하여 진단의 영역 및 내용, 질문, 학교 효과성의 척도 및 관련 요인들을 설정하고 진단을 실시할 수 있다. 다만, 학교조직은 조직의 성과나 산출을 명확하게 정의하기 쉽지 않고 전문직을 자임하는 교원과 미성숙한 고객인 학생, 학생의 대리권자로서의 학부모가 중요한 구성원임을 감안하면 기업조직에 비해 진단 단계에서 고려해야 할 요소들이 훨씬 더 다양하다. 게다가 교육은 가치를 추구하는 활동으로서 중요한 교육적 가치와 그러한 가치를 구현하기 위한 교육적 경로에 대한 구성원 간 합의를 도출하기가 쉽지 않다. 이는 학교조직 진단에서는 기업조직 진단의 경우보다 합의된 진단 모형을 도출, 활용하기가 더 어려울 것임을 시사한다. 학교조직 진단의 경우에는 학교조직 진단 모형에 대한 합의를 토대로 진단이 이루어지기보다 진단의 과정에 걸쳐 지속적으로 진단 모형에 대한 '협상'과 모형의 수정이 이루어질 가능성이 더 높다. 말하자면 학교조직 진단의 과정과 학교조직 진단 모형의 설정 과정은 병행되어야 할 것으로 판단된다. 본 연구에서 개발하는 학교조직 진단 도구는 학교조직 진단의 출발점으로서 예비 진단에 활용되는 한편 학교조직 진단 모형에 대한 협상의 기초 자료로서 활용될 수 있을 것이다.

## 2 일반조직 및 학교조직의 진단 모형 분석

### 가. 일반조직 진단 모형 분석

기존의 학교컨설팅에서는 일반조직 진단 모형을 차용하여 활용하였다. 조직개발(Organizational Development) 분야에서는 오래 전부터 조직을 진단하는 다양한 도구들이 개발되어 왔다. 학교조직도 하나의 조직이므로 그러한 조직 진단 도구들이 어느 정도 타당성을 가진다. 그럼에도 불구하고,

교육활동을 본연의 임무로 삼고 있는 학교조직은 그 인적, 물적 자원의 충원 방식뿐만 아니라 조직의 구조와 문화에 이르기까지 일반 조직과 구별되는 특성을 지니고 있어 일반조직 진단 도구를 그대로 적용하기에는 무리가 있다(홍창남 외, 2012: 527).

### 1) 조직 진단 모형의 구분

조직을 진단하기 위한 진단도구의 영역과 지표가 임의로 설정되지 않기 위해서는 진단 목적과 관점, 영역, 내용에 대한 논리적·이론적 설명이 가능한 모형이 우선 정립되어야 한다. 내용에 대한 모형뿐만 아니라, 방법 모형 및 절차 모형 등을 개발할 필요가 있으나, 여기에서는 조직 진단 내용 모형에 초점을 두고자 한다.

조직 진단 모형은 조직 진단에 포함되는 내용의 특성에 따라 행동과학모형(Behavioral-science Models), 특정관심 모형(Special-purpose models), 종합적 모형(Comprehensive Models)으로 구분할 수 있다(성병창 외, 2011: 9). 기존의 조직 진단 모형들을 이들 3가지 기본 모형 유형별로 정리해서 제시하면 다음과 같다.

#### 가) 행동과학모형((Behavioral-science Models)

이 모형은 조직 내의 개인적 행태나 인간관계를 중심으로 분석한 것이다. 여기서 주로 다루는 조직 요인은 '인간'이며 태도조사, 행동조사, 그리고 사회기술체제이론 등이 여기에 포함된다. 대표적인 연구자로서 Etizioni(1964), Likert(1967), Bennis(1972), Miles(1987) 등이 있다. 이 모형을 추구하는 많은 연구자들은 조직 내의 동태적 운영과정과 환경변화에 적절히 대응하는 능력에 비추어 조직 진단을 실시해야 함을 주장한다. 많은 연구자들이 건강한 조직의 특성을 조직목표 및 가치 차원, 조직 구조 및 직무 차원, 조직구성원 및 행태 차원, 조직과정 및 관리차원, 조직 환경차원 등으로 제시하고 있다(성병창 외, 2011:10).

#### 나) 특정관심 모형(Special-purpose models)

이 모형은 조직의 특별한 문제와 이의 해결방안에 관심을 갖고 있다. 여기에 속하는 것으로 '성취도 분석(Performance Analysis)'이 있다. 부분 간의 상호작용을 연구하기 위하여 특정 부분을 우선 진단하는 경우가 여기에 속한다(성병창, 2011:11).

다) 종합적 모형(Comprehensive Models)

이 모형은 조직을 개방 체제로 보고 조직 내의 모든 구조적, 과정적 요인들을 포괄적으로 분석하는 모형이다. Weisbord의 여섯 상자모형, Mckinsey의 7S 모형 등이 대표적이다(성병창 외, 2011:13).

### 2) 주요 조직 진단 모형

위에서 제시된 조직 진단 모형의 유형별로 일반 조직 진단 모형을 살펴보면 다음과 같다.[26)]

가) 행동과학모형

행동과학모형을 적용한 조직의 건강성 진단 연구(Bennis, 1966; Likert, 1967; Beckhard, 1969; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979; 오석홍, 1970, 1983; 이명재, 1998)는 조직이 환경변화에 잘 대처하고 유지, 발전하면서 조직 목표를 잘 달성할 수 있는지 측정하는 연구로 투입에 대한 산출을 계량화하기 어려운 경우에 사용하는 조직 진단 방법이다. 이들 연구가 제시한 조직의 건강성 지표들은 주로 인간과 문화에 관한 지표들로서 조직을 행태적 접근에 의해 진단하고 있다.

예를 들어 Beckhard(1969)는 건강한 조직의 요건으로 업무중심의 조직구조와 효율적인 인적자원 배분, 조직의 목표와 개인의 목표 간의 일치성, 업무에 관한 의사결정의 효율성, 의사결정의 활발성과 신축성, 업무적 갈등의 노출과 합리적 관리, 문제해결 지향의 조직풍토 형성, 경영자의 명확한 업무목표 제시 등 7가지를 들고 있다. 그리고 Gibson, Ivancevich & Donnelly(1979)는 조직의 건강성을 진단하기 위한 단기 진단 기준으로 생산, 능률을, 중기 진단기준으로 적응, 개발을, 장기 진단기준으로는 생존을 제시하고 있다. 한편 오석홍(1970, 1983)은 조직건강성의 진단기준으로 생산능력, 조직유지와 전환과정의 상태, 조직의 적응능력과 학습능력 등 세 가지를 제시하였다.

나) 특정관심모형

특정관심모형으로는 조직의 효과성 측정 연구(Etzioni, 1964; Likert, 1967)가 대표적이다. 조직의 진단기준으로서 조직의 효과성을 기준으로 하는 연구는 생산성을 조직의 효과성과 가장 밀접하게 관련시키고 있다.

대표적인 예로 Etzioni(1964)는 조직의 구체적 목표를 조직의 효과성을 나타내는 척도로 간주하고, 효과성의 기준으로 주로 이윤이나 비용과 같은 결과 변수들을 사용하고 있다. 그에 의하면 효과

26) 이 부분의 내용은 성병창 외(2011); 홍창남 외(2012); 행정자치부(2006), pp.40-61을 참고하였다.

성 측정에 의한 조직진단은 조직의 목표달성도 등 산출 결과나 현재의 상태에 초점을 둔 것으로 조직의 능력에 대한 측정은 고려하지 못하고 있다. 한편 Likert(1967)는 조직의 효과성을 측정하기 위해 결과 변수뿐만 아니라 조직의 능력을 나타내는 신뢰와 근무의욕, 충성심을 조직의 효과성에 대한 측정 대상으로 포함하고 있다. 그는 조직 내의 동태적 운영과정이나 환경적인 변화에 적절하게 대응하는 조직의 능력을 평가하는 것이 중요하다고 하면서, 조직의 성공여부를 평가할 때 준거가 되는 변수로 원인변수, 매개변수, 결과변수를 제시하고 있다. 원인변수는 조직 내의 발전과정과 그 결과 및 완성에 영향을 미치는 요인으로 조직의 방침이나 구조, 기술, 경영자의 의사결정, 리더십 등 조직이나 경영자에 의해 변경될 수 있는 독립변수이다. 매개변수는 조직의 내적 운영과정과 조직구성원의 직무태도를 반영하는 요인으로 구성원의 동기부여, 의사전달과정, 상호영향력과정, 통제과정, 조직구성원의 충성도 등을 들고 있다. 결과변수로는 조직의 성과와 업적을 나타내는 생산성, 매출액, 이익률, 직무만족 등을 들고 있다.

다) 종합적 모형

일반조직의 진단 모형으로서 초기 모델인 Leavitt(1965)의 조직체계 모형을 필두로 Weisbord(1976)의 Six-Box모형, Tichy(1983)모형, Harrison(1987)모형, Burke-Litwin(1992)모형, 행정자치부의 DiaBall모형(2006) 등이 제시되었다.

• Leavitt 모형

Leavitt(1965)은 과업(task), 사람(people), 기술(technology), 구조(structure) 등 조직의 네 가지 주요 변수를 이용한 진단 모형을 정립하였다. 과업은 제품 생산이나 서비스 제공과 같은 조직의 존재 이유, 사람은 과업을 수행하는 사람들, 기술은 도구 및 운영 기술, 구조는 의사소통체계, 권한관계, 작업의 흐름 등을 나타낸다. 이들 4가지 요소는 상호의존적이며 한 요소의 변화는 다른 요소의 변화를 초래한다.

• Weisbord의 Six-Box 모형

Weisbord(1976)는 조직을 여섯 가지 요인으로 진단하는 방법을 제시하였는데 여섯 가지 요인 중 한 측면에만 중점을 두어서는 안 되며, 레이더 스크린처럼 다양한 측면을 진단해야 함을 강조한다(성병창 외, 2011). 그는 진단의 초점을 명확한 목표와 목표에 대한 동의, 목표지향적인 조직구조, 인간관계 설정과 업무에 필요한 기술, 조직의 보상체계와 조직구성원의 기대의 조화, 리더십, 조직운영체제(Plan-Do-See)의 목표달성에 대한 기여도 등으로 정리하고 있다. Weisbord는 이

여섯 가지 요인들을 중심으로 공식조직 뿐만 아니라 비공식조직에 대해서도 진단하여 이 두 차원의 조직들이 서로 잘 융합을 이루고 있는지 또는 두 조직 간의 괴리가 큰지에 대해서도 평가를 하여야 한다고 강조하였다(홍창남 외, 2012:528). Weisbord 모형의 진단 변수와 지표는 다음 〈표 Ⅱ-4〉와 같다.

〈표 Ⅱ-4〉 Weisbord 모형의 진단 변수와 지표

| | 공식적 체계 | 비공식적 체계 |
|---|---|---|
| 목 적 | • 목표의 명확성 | • 목표에 대한 공감대 |
| 구 조 | • 기능적 조직구조 | • 사실상의 업무수행 구조 |
| 관 계 | • 대인 및 부서간의 공식적 관계<br>• 의사전달의 방법 | • 얼마나 효과적으로 실행되고 있는가? |
| 보 상 | • 공식적인 보상체계 | • 암묵적, 심리적으로 어떤 효과가 있나? |
| 리 더 십 | • 목표의 설정<br>• 목표에 따른 계획설계<br>• 조직통합<br>• 내부적 갈등의 조정 | • 관리자가 어떤 방법으로 얼마만큼 주어진 역할을 잘 수행하고 있는가? |
| 지 원 장 치 | • 예산제도<br>• 정보체계<br>• 계획 및 조정 | • 이러한 지원장치들이 무엇을 위해 사용되는가?<br>• 실제로 어떤 역할을 하고 있나?<br>• 이러한 지원장치가 조직의 효과성을 저해하고 있지는 않은가? |

출처: 행정자치부(2006)

• Mckinsey의 7S 모형

Mckinsey의 7S 모형은 Leavitt의 조직체제모형을 확장시켜 7개의 변수를 만들고 이 변수들 간의 상호관계에 따른 조직적 특성을 설명하고 있다(Waterman, Peters & Phillips, 1980). 7개의 변수는 공유가치, 전략, 구조, 관리 시스템, 구성원, 경영스타일, 기술로 구성되어 있다. 조직은 조직이념, 즉 공유된 가치를 중심으로 움직인다. 공유된 조직이념은 조직의 전략에 직간접적인 영향을 주며, 전략은 다른 다섯 가지의 변수들의 구성에 영향을 준다. 이 모형의 한계는 명시적으로 조직 밖의 환경적인 측면에 대해 고려하지 않는다는 데 있다(홍창남, 2012:529). 7S 모형의 진단 변수와 초점을 제시하면 다음의 〈표 Ⅱ-5〉와 같다.

〈표 Ⅱ-5〉 매킨지(McKinsey) 7S모델의 진단변수와 초점

| 전략 | 진단의 예 |
|---|---|
| 전략 (Strategy) | • 전략이 조직의 환경에 적절한가?<br>• 전략에 대해 조직원들 간에 합의가 이루어졌는가? |
| 구조 (Structure) | • 환경에 대응할 수 있는 기능적 구조를 이루고 있는가?<br>• 조직의 규모는 적정한가? |
| 운영체제 (System) | • 의사결정이 신속히 이루어지고 있는가?<br>• 책임의 소재가 명확한가? |
| 인재 (Staff) | • 너무 순종적인 조직원들로 구성되어 있는 것은 아닌가?<br>• 부서장에 적절한 인재가 배치되어 있는가? |
| 기술 (skill) | • 새로운 기술도입이 잘 되고 있는가?<br>• 새로운 기술의 경험자가 많이 있는가? |
| 기업풍토 (style) | • 상하관계가 너무 경직적이지는 않는가?<br>• 불평등이 만영해 있지는 않은가? |
| 조직이념 (shared value) | • 위험부담이 있는 일을 무조건 피하지 않는가?<br>• 작은 것에 너무 승부를 걸지는 않는가? |

출처: 행정자치부(2006)

• Nadler의 적합 모형(Congruence model)

내들러(D. A. Nadler)는 효과적인 조직진단을 위한 분석틀로서 적합모델(Congruence model)을 제시하였다. 적합모델은 투입, 변형(transformation process), 산출의 세 단계로 되어 있으며 중간 단계인 전환과정에 초점을 두고 있다. 이 모델의 전환과정은 업무, 인력, 공식조직, 비공식조직 등의 네 가지 하부요소로 구성되어 있고, 이 네 가지 주요 하부요소들의 관계를 숙고하는 것이 이 모델의 핵심이다.

내들러의 적합 모델은 전환과정을 효과적으로 진단하기 위해 투입과 산출에 대한 진단을 병행한다. 투입에서는 환경, 자원, 조직의 역사 및 조직전략을, 산출에서는 목표도달, 자원의 활용 및 적응성에 중점을 두고 있다. 적합모델은 이러한 투입과 산출의 조건에 맞추어 네 가지의 하부요소가 서로 어떻게 적합성을 이루고 있는지 진단하고 있으며, 하부요소 간 관계와 진단의 초점은 다음 〈표 Ⅱ-6〉과 같다(행정자치부, 2006).

〈표 Ⅱ-6〉 Nadler 모델의 진단 변수와 지표

| 적합관계 | 진단의 초점 |
|---|---|
| 개인(인력) / 공식조직 | • 개인의 욕구는 조직의 구성에 의해 충족되고 있는가?<br>• 개인들은 조직구조에 대해 명확한 이해를 하고 있는가?<br>• 개인의 목표와 조직의 목표는 수렴되고 있는가? |
| 개인(인력) / 업무 | • 개인의 욕구는 주어진 업무에 의해 충족되고 있는가?<br>• 각 개인은 업무를 수행할 수 있는 기술과 능력을 지니고 있는가? |
| 개인(인력) / 비공식조직 | • 개인의 욕구는 비공식조직에 의해 충족되고 있는가? |
| 업무 / 공식조직 | • 조직의 구성은 업무의 수행에 맞도록 적절히 되어 있는가?<br>• 조직의 구성은 업무를 수행하는 동기를 유발시키는가? |
| 업무 / 비공식조직 | • 비공식조직이 업무의 성과를 높여주는가?<br>• 비공식조직이 업무수행의 요구와 수렴하는가? |
| 공식조직 / 비공식조직 | • 비공식조직의 목표, 보상, 구조가 공식조직의 목표, 보상, 구조와 일치하는가? |

출처: 행정자치부(2006)

• Tichy의 TPC 모형

Tichy(1983)는 변화관리에 초점을 둔 모형을 제시하였는데 조직변화의 지렛대 역할을 하는 요소(levers)로서 조직외부환경, 미션, 전략, 조직의 미션과 전략적 과정관리, 과업, 규정된 네트워크, 조직의 과정, 사람, 생성되는 네트워크를 제시하고 있다. 그는 이들 각 변수에 대하여 조직의 세 가지 핵심체제인 기술적 체제, 정치적 체제, 문화적 체제의 3체제를 모두 조사해 보아야 하고 성공적인 변화를 위해서는 세 가지 접근이 조율·통합되어야 한다고 강조한다. 기술적 접근은 경험주의와 과학적 방법에 근거하는 합리적 접근법이고, 정치적 접근은 조직에는 지배 그룹이 있고 협상이 주요한 변화 양식이라는 생각에 근거한 접근이며, 문화적 접근은 공유된 상징, 가치와 인지적 도식(cognitive scheme)이 사람들을 하나의 단일체로 묶는 조직문화를 형성한다고 보는 시각으로서 조직 구성원들의 인지적 도식이나 규범을 변경하여 조직의 변화가 일어날 수 있다고 보는 관점이다(행정자치부, 2006). TPC 모델에 따르면 각 요소들의 특성뿐만 아니라, 전체적인 기능을 위해 각 요소들이 어떻게 조율되고 통합되는지에 따라 조직의 효과성이 좌우된다.

• Harrison의 모형

Harrison(1987)은 조직을 개방체제로 인식하고, 대부분의 모형을 포괄하는 종합적인 모델을 제시하였는데, 개방체제 내에서 진단변수로 투입, 산출, 환경, 목적, 행태와 과정(behavior and processes), 문화, 기술, 구조, 체제의 동태성 등을 제시하였다. 대부분의 진단 모형은 개방체제를 수용하면서도 조직 내부적인 과정에 중심을 두고 있는 것에 비해, Harrison 모형은 환경과 하위체

제 간의 관계에 대해 초점을 두고 있다는 점에서 주목할 만하다(홍창남, 2012:529)

해리슨의 조직진단 모형에서 각 변수들은 투입, 산출, 환경, 목적, 형태와 과정, 문화, 기술, 구조로 구성된다. 이들 변수의 관계는 위의 [그림]과 같이 표현될 수 있으며, 이 모델에서 사용하는 변수와 지표는 〈표 Ⅱ-7〉과 같다.

〈표 Ⅱ-7〉 해리슨(Harrison) 모델의 진단 변수와 구성요소

| 진단대상조직의 기본정보 | 구성 요소 |
|---|---|
| 산출 | 주요 산출물이나 서비스, 판매량, 생산: 인적 산출(결근이나 이직률 등의 만족도와 실행의 지표 |
| 목적 | 공식적인 목표나 임무; 부서나 프로그램에의 예산배당으로 나타나는 실제적인 우선순위 |
| 투입 | 재정자산, 자본자산; 기금으로부터의 배당과 수입; 인적자산 |
| 환경 | 외부와의 협력관계, 조직의 소속, 산업, 자원의 확장정도, 물리적 및 사회적 환경 |
| 기술 | 생산물의 종류, 사무자동화 정도, 정보과정의 기술수준 |
| 구조 | 주요부서와 업무단위, 계층의 수, 통제의 범위, 개인 및 부서와 업무단위의 공간적 거리, 인사정책과 절차 |
| 행태 및 과정 | 고위층의 의사결정과정, 전략의 설정, 계획, 갈등, 적대감, 노동조합의 개입정도, 의사교환의 형태 |
| 문화 | 조직의 주체성의 상징, 신화, 은어, 주된 복장 및 생활태도, 업무행태 |
| 체제행태 | 전반적인 재정상황, 투입·산출·운영예산의 성장이나 긴축정도, 주된 변화 |

출처: 행정자치부(2006)

• Burke-Litwin 모형

Burke-Litwin(1992)모형은 Harrison 모델에 추가하여 인력 측면에서의 과업요건과 기술능력간의 일치, 그리고 리더십과 경영 관행까지 진단범위에 포함시켰다. 진단변수로는 외부환경, 미션과 전략, 리더십, 조직문화, 구조, 경영관행, 시스템, 조직분위기, 과업요건과 개인의 능력, 동기부여, 개인의 욕구와 가치, 성과 등 광범위하게 제시하고 있다.

이 모형은 조직변화를 1차적 변화(변혁)와 2차적 변화(전환)로 구분하여 각 변화와 관련된 변인들을 고려하는데, 1차적 변화는 조직 특성이 변화하기는 하지만, 진화적이고 적응적인 변화로, 2차적 변화는 조직의 성격이 바뀌는 혁명적, 근본적 변화로 구분하여 필요한 진단변수를 제시하고 있는 것이 특징이다. 즉 조직진단에 있어서 "변혁"에 관심이 있다고 하면, "외부환경, 미션과 전략, 리더십, 조직문화, 성과"등을 중점적으로 분석해 보아야 하고, "전환"이 조직진단의 과제일 경우에는 "구조, 시스템, 경영관행, 조직분위기, 성과, 과업요건과 개인의 능력, 개인의 욕구와 가치"등이 분석대

상이 된다. 이처럼 버크-리트윈 모델은 조직진단의 초점에 따라 다른 변수들에 비중을 두기 때문에 관리자들의 필요를 확인하는 사전진단이 필수적이다. 이 모형의 진단변수와 초점을 표로 제시하면 다음 〈표 Ⅱ-8〉과 같다.

〈표 Ⅱ-8〉 버크-리트윈(Burke-Litwin) 모델의 진단변수와 초점

| 변 수 | 진단의 초점 |
|---|---|
| 외부환경 | 정치, 사회, 경제 등의 조직의 성과에 영향을 주는 제반 환경 |
| 미션과 전략 | 조직원들이 인지하는 조직의 목표 및 장기간에 걸친 수행전략 |
| 리더십 | 업무가 수행되도록 하는 관리자들의 행태 |
| 문화 | 조직의 역사와 관례에 의해 영향을 받고 조직행태를 이끄는 명백하거나 암묵적인 규범, 가치 및 원칙들에 대한 자료수집 |
| 구조 | 조직목표와 전략을 효과적으로 수행하도록 책임, 결정권, 관계, 배분 등의 수준과 영역에 기능과 인력을 배분하는 측면 |
| 경영 관행 | 관리자들이 전략을 수행하기 위해 일상적인 사건에 있어서 어떻게 인력과 물적 자원을 다루는가? |
| 시스템 | 업무를 추진하고 조직의 상벌체제를 다루는 표준화된 정책과 제도들(예: 정보체제, 목표와 예산의 발전, 인적자원의 배분) |
| 분위기 | 조직 내 상하 간 동료 간의 관계에 영향을 주는 전반적인 기대, 느낌, 인상 등 |
| 과업 요건과 기술/능력의 일치 | 업무가 합당한 담당자에게 잘 주어져 있는가? |
| 동기부여 | 각 개인의 동기가 조직의 목표에 도움이 되도록 자극이 되고 있는가? |
| 욕구 및 가치 | 개인이 가지고 있는 심리적인 가치와 욕구가 조직의 분위기나 문화와 어떤 갈등이나 조화를 가지고 있는가? |
| 성과 | 생산성, 고객이나 직원의 만족도, 이윤, 서비스의 질 등과 같은 결과물 |

출처: 행정자치부(2006)

• Porras-Robertson 모형

Porras & Robertson(1991)의 모형은 직업 장면(work setting)이라는 개념을 통해 환경적 측면에 중점을 두어 조직 변화에 접근한다. 직업 장면을 구성하는 구체적 요인들은 조직 편성, 사회적 요인, 테크놀로지, 물리적 장면의 네 가지 기본 범주로 분류된다.

조직편성은 조직 내 다양한 부문들의 기능과 각 구성원들의 행동을 상호조정하기 위한 조직의 공식적 요소들을 말한다. 이들은 공식적 기제로서 대개 문서 형태로 존재하고 조직이 의도하는 업무수행 방식에 대한 기술로 구성된다. 일반적으로 조직 변화의 대상으로 가장 많이 다루어지는 요인이며, 목표, 전략, 공식구조, 관리정책의 절차, 관리 체계, 보상 체계, 소유구조 등을 통해 조직 변

화를 분석한다.

사회적 요인은 조직 내 사람들의 특성과 사람들 간의 상호작용 형태나 과정, 사회적 집단의 여러 속성들을 다루는 범주이다. 조직의 비공식적 측면이 이에 해당하기 때문에 정량적으로 파악하기 어렵다. 이 범주에는 문화, 경영 스타일, 상호작용 과정, 비공식 패턴과 네트워크, 개인적 특성 등이 포함된다.

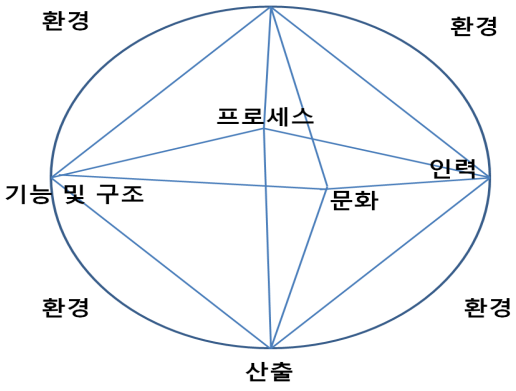
테크놀로지는 조직설계분야와 관련된 요소로서, 구성원들의 행동에 영향을 미치는 직접적인 요인 중 하나이다. 조직의 입력(input)을 산출(output)로 변형하는 데 직접적으로 관련되는 요인들이 이에 속한다. 구체적으로 도구·장비·기계, 직무 설계, 작업의 흐름(work flow), 기술적 절차, 기술 체계, 조직 구성원의 기술적 전문성 등이 해당한다.

마지막으로 물리적 환경(physical settings)은 환경의 구체적인 구조와 실체를 말하는데, 사람들이 일하는 방식에 영향을 미치는 요소로 공간형태, 물리적 분위기, 내부 설계, 건축 설계의 네 가지 요소가 포함되어 있다.

네 가지 범주들은 밀접하게 상호 연결되어 있으므로 한 범주는 다른 범주에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 네 범주들 간에는 일관성(congruence)이 있어야 한다. 이는 어떤 한 범주의 변화는 그것과 긴밀히 연관된 다른 범주들과 같이 변화되지 않으면 저항이 강해지고 실패하기 쉽다는 점을 시사한다.

• Dia-Ball 모형(국내 모형)

Diamond Ball 모형(이하 Dia-Ball 모형)은 우리나라에서 2006년 행정자치부의 정부 조직 진단 모형으로 개발된 모형이다(행정자치부, 2006). 이 모형에서 다이아몬드의 각 꼭지점은 주요 변수들(미션, 기능 및 구조, 프로세스, 인력, 행태 및 문화, 산출)을, 그리고 Ball(구형)은 조직을 둘러싸고 있는 환경을 의미한다. 다이아몬드와 볼의 관계는 조직이 외부 환경과 불가분의 관계를 지님을 의미한다. 특징적인 것은 기존의 분석틀들이 환경을 가정하지 않거나 환경을 변경 불가능한 것으로 본 반면, 다이어 볼 모형은 환경이 조직에 영향을 줄 뿐만 아니라 조직이 환경에 영향을 미칠 수 있음도 가정하고 있다(홍창남, 2012: 530).




[그림 Ⅱ-2] Dia-Ball 모형

• 종합

조직진단의 모델로서 초기 모델인 Leavitt(1965)의 조직체계 모형을 필두로 Weisbord(1976)의 Six-Box 모형, Tichy(1983)의 TPC 모형, Harrison(1987) 모형, Burke-Litwin(1992) 모형, 행정자치부의 DiaBall 모형(2006) 등을 살펴보았다. 주요 진단 모형들의 진단 영역을 표로 제시하면 다음 〈표 Ⅱ-9〉와 같다.

〈표 Ⅱ-9〉 주요 진단 모형들의 진단 영역 비교

| 모형 | 환경 | 미션 | 기능·구조 | 프로세스 | 인력 | 문화 | 성과 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Leavitt모형 | | 과업 | 구조 | 기술 | 사람 | | |
| Six-Box모형 | 환경 | 목표 | 구조 | 관계, 지원 매커니즘 | 관계 | 관계, 보상, 리더십 | |
| Nadler의 적합모형 | 투입 | | 공식조직, 업무 | 업무 | 개인(인력), 비공식조직 | | 산출 |
| TPC모형 | 외부환경 | 미션, 전략, 미션 및 전략 과정 관리 | 과업, 규정된 네트워크 | 조직의 과정 | 사람 | | 생성되는 네트워크 |
| 버크-리트윈 모형 | 외부환경 | 미션과 전략 | 구조, 시스템, 과업요건 | 리더십, 경영관행, 기술/능력 | 동기부여, 개인의 욕구와 가치, 기술/능력 | 문화, 경영관행, 분위기 | 성과 |
| 7S모형 | | 전략 | 구조, 운영체제 | 기술 | 인적자원 | 스타일, 공유가치 | |
| Harrison 모형 | 환경, 투입, 체제행태 | 목적 | 구조 | 기술 | | 행태 및 과정, 문화 | 산출 |

| 모형 | 환경 | 미션 | 기능·구조 | 프로세스 | 인력 | 문화 | 성과 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Porras와 Robertson의 모형 | 물리적 장면(일종의 내부 환경) | 조직 편성 (목표, 전략) | 조직편성 (공식 구조, 관리정책과 절차, 관리 체계, 보상 체계, 소유 구조) | 테크놀로지 | 사회적 요인(상호작용 과정, 비공식 패턴과 네트워크), 개인적 특성 | 사회적 요인(문화, 경영스타일) | |
| DiaBall 모형 | 환경 | 미션 | 기능 구조 | 프로세스 | 인력 | 문화 | 산출 |

출처: 성병창 외(2011), p. 30, 홍창남 외(2012), p. 531, 행정자치부(2006), pp.40-61의 내용을 정리함.

## 나. 학교조직 진단 모형 분석

### 1) 학교효과성에 영향을 미치는 요인

학교효과성 연구는 학교의 효과성을 규정하고, 그러한 효과성에 영향을 미치는 변인들을 규명하는 연구로서 학교조직 진단 모형을 구안하는 데 중요한 시사점을 제공한다. 학교효과성에 대한 초기 연구에서 제시된 특징은 Weber(1971), Edmonds(1979), 그리고 Purkey와 Smith(1983)의 논의에서 정리할 수 있다. Weber(1971)는 효과적인 학교의 특징으로 교장의 수업 리더십, 학생에 대한 높은 기대 수준, 학생의 수행에 대한 평가 및 학생의 학습 진전에 대한 정보 제공, 학습을 지원하는 풍토를 제시하였다. Edmonds(1979)는 이 4가지에 학습에 대한 학교의 관심, 즉 학습 관련 목표에 대한 합의 및 관련 교육 과정 운영을 추가하였다. 그리고 Purkey와 Smith(1983)는 효과적인 학교의 특징을 포괄하여 조직 구조적 변인 9개와 학교 문화 및 풍토 관련 과정 변인 4개를 제시하였다. 조직 구조적 변인으로 학교단위 자율경영, 수업 지도성, 교직원의 안정성, 초점이 분명한 교육과정 및 조직, 학교 차원의 직원 발달 노력, 학부모의 관여 및 지원, 학업적 성공에 대한 학교 차원의 인정, 학습 시간의 극대화, 교육구의 지원 등이 제시되었고, 학교 문화 및 풍토 관련 과정 변인으로는 협동적 기획 및 전문적 협력 관계, 공동체의식, 분명한 목표 및 높은 기대의 공유, 질서 및 훈육이 제시되었다.

Sammons, Hillman, 그리고 Mortimore(1995)는 효과적인 학교의 특징으로 전문적 리더십, 비전 및 목적의 공유, 학습 환경, 교수·학습에 대한 집중, 목적의식 있는 교수, 높은 기대의식, 긍정적인 강화, 발전 정도에 대한 점검, 학생의 권리와 책임, 가정과 학교의 파트너쉽, 학습 조직 등 11가지를 제시하였다. 학생의 권리와 책임, 학습 조직 등이 추가되었으나, 그 외의 내용은 학교효과성의 초기 연구에서 논의된 특징과 대동소이 하다고 볼 수 있다. 이 외의 다른 연구들에서도 효과적인 학교의 구성 요소 및 특징으로 리더십과 교원의 헌신을 포함한 조직적·행정적 활력과 효과성, 물리적 환경

뿐만 아니라 학생에 대한 교사의 높은 기대 수준을 포함하는 교수 환경, 중점 사항이 있는 교육 과정, 학업 성취에 대한 점검 및 평가 체제, 학생의 학습에 대한 지원, 학생의 만족도와 정서 발달을 포함하는 학생 생활, 그리고 학부모 및 지역 사회와의 긍정적인 협력 관계 등을 제시하고 있다.

〈표 Ⅱ-10〉에서 보듯이 교육활동과 구조에 대해서는 거의 모든 연구자들이 언급하고 있으며, 문화와 목적·목표, 환경도 많이 언급되고 있다. 성과는 상대적으로 적게 언급되고 있는데, 이는 효과적인 학교에 대한 연구가 성과가 높은 학교와 그렇지 않은 학교에 대한 비교를 주된 방법으로 활용하고 있어 성과를 효과적인 학교의 구성요소로 특별히 분류하지 않는 경향이 있기 때문인 것으로 보인다.

〈표 Ⅱ-10〉 효과적인 학교의 구성요소

| 연구자 (연도) | 목적·목표 | 교육활동 | 구조 | 문화 | 성과 | 환경 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Trump & Baynham(1961) | | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Edmonds(1979) | | ○ | ○ | ○ | | |
| Boyer(1983) | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| Stuart(1983) | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Purkey & Smith (1983) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Goodlad(1984) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Corcoran & Wilson (1985) | ○ | | ○ | ○ | | ○ |
| Shopping Mall(1985) | | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Gable(1986) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Levine & Lezotte (1990) | | ○ | ○ | ○ | | |
| Teddlie & Stringfield (1993) | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| Cotton(1995) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Ogden & Germinario (1995) | | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Sammons et al. (1995) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| Breaking Ranks (1996) | ○ | ○ | ○ | | ○ | |

| 연구자 (연도) | 목적·목표 | 교육활동 | 구조 | 문화 | 성과 | 환경 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Coalition of Essential Schools (2000) | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ |
| 강태중 외(1996) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| 신철순·강정삼 (1997) | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 성병창·서용희·박상욱 (2011) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 주철안 외(2012) | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |

출처: 정택희·김주후·김주아(2004a)의 p.8과 신철순·강정삼(1997), 정수현 외(2010)의 pp.11-13, 성병창·서용희·박상욱(2011)의 pp.23-24, 주철안 외(2012)의 내용을 수정하여 반영

"효과적인 학교", "좋은 학교"의 특징에 관한 고민은 그 특징의 관찰과 측정이 가능한 사태에 대한 고민과 맞닿아 있다. 학교 효과를 정의하는 가장 대표적인 척도는 학생의 교육적 성취이다. 최근에는 교육적 성취 정도에 대한 측정뿐만 아니라, 효과적인 학교의 특징을 관찰할 수 있는 객관적인 데이터를 제시하기도 한다(Warner & Guthrie, 2001). 정순모·백현기(2008)의 "좋은 중등학교 척도" 개발 연구는 이러한 경향을 반영하는 예시에 해당한다.

### 2) 학교의 산출과 관련된 요인

효과적인 학교에 대한 연구는 대부분 학업성취도와 연계되어 연구가 이루어지고 있는데, 이러한 연구 경향에 도전하는 입장들이 대두되고 있다. 학업성취로만 학교 효과성을 보는 입장에 반하는 논리는 학교 구성원에 따라 효과성에 대한 정의와 선호가 다르며 계속적으로 변화한다는 점, 학교는 다양하면서도 때로는 상충되는 목표들을 추구하며 학생의 학업성취 외에 더 많은 것들에 기여한다는 점 등으로 정리된다(Hoy & Miskel, 2013: 301-302). 효과적인 학교 연구에서 어떤 변인을 활용하는가에 따라 산출에 영향을 미치는 요인들이나 산출과 영향 요인 간의 관계 양상도 달라질 것이다. 이러한 점을 감안하면 학교조직을 진단하기 위한 모형도 달라져야 할 것이다.

학교의 산출로서 가장 중요한 것은 학생의 학업성취이며 이는 결국 학교교육목표의 성취 정도를 의미한다. 2009 개정 교육과정에서는 추구하는 인간상을 '전인적 성장의 기반 위에 개성의 발달과 진로를 개척하는 사람', '기초 능력의 바탕 위에 새로운 발상과 도전으로 창의성을 발휘하는 사람', '문화적 소양과 다원적 가치에 대한 이해를 바탕으로 품격 있는 삶을 영위하는 사람', '세계와 소통하는 시민으로서 배려와 나눔의 정신으로 공동체 발전에 참여하는 사람' 등으로 제시하고 있다. 이

로부터 전인적 성장, 개성, 진로성숙도, 창의성, 시민의식 등을 도출할 수 있으며, 그 외에 문제해결력, 자아존중감, 학습흥미도, 인성 등도 여러 연구들에서 중요한 산출로 다루어지고 있다. 학업성취 외에 교사의 직무수행(teacher performance), 학생 및 교사의 성장 수준, 학생 중도탈락률, 교직원 이직률, 학생 및 교직원의 결석(근), 교직원-경영진 관계, 학교-지역사회 관계, 학교에 대한 학생의 태도, 교직원의 직무만족 등이 학교의 주요 산출로서 강조되고 있다(Lunenburg & Ornstein, 2012: 21). 그렇지만, 학교의 사명이 학생의 학습과 성장을 조장하는 데 있는 만큼 학교의 핵심적 산출은 학교교육목표의 성취로서의 학업성취도라고 할 것이다.

학생의 학업성취에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 크게 학교조직 차원의 변인과 개인 차원의 변인으로 구분해볼 수 있다. 전자와 관련하여 주철안 외(2012)는 학교조직 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 주는 영향을 살펴보았다. 그 결과 교육활동, 구조, 교직원 역량, 학교풍토, 환경 등 학교조직 진단의 영역에 해당하는 학교조직 특성 모두가 학생의 학업성취(학교의 보통학력 이상 비율)와 정의적 성장(학업흥미, 자기주도적 학습, 진로의식, 자아존중감)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학생의 학업성취에 영향을 미치는 학교조직 요인 중에서도 교육활동 내지 교육프로그램에 주목한 연구는 상당히 나타나고 있다(윤현상·김상곤, 2001; 김계화·김혜자, 2003; 김보라·이성숙, 2006; 김종복, 2007; 류상희, 2007; 이종호·김종운, 2009; 박동열 외, 2010; 신임선·장윤옥, 2012; 이태상, 2011).

그에 반해 Lee와 Shute(2010)는 학업 성취에 영향을 미치는 요인을 크게 학생 요인과 사회-맥락(환경) 요인으로 구분하였다. 학생 요인에는 학생 몰입, 학생의 학습 전략이 포함되며, 환경 요인에는 사회적 풍토와 동료 및 학부모의 영향이 포함된다.

이들의 연구에서 주목할 만한 사실은 학생의 학업 성취에는 교사나 학교 외에 학생의 학습전략이나 스타일과 같은 개인적 요인, 동료집단의 압력과 같은 학생집단의 요인도 영향을 미친다는 점이다. 이는 학교의 성과 특히 학생의 학업성취를 중요한 변인으로 활용하여 학교조직을 진단하는 경우 교원과 학교의 노력 외에 학생 요인을 반영해야 한다는 점을 시사한다. 최근 학교컨설팅, 특히 수업컨설팅과 관련하여 제시되고 있는 수업분석 모형들이 기존의 교사 중심 지향에서 탈피하여 학생도 중요하게 고려하고 있는 점(박효정 외, 2010: 41-71)도 교사의 교수행위가 곧 학생의 학습으로 이어지지 않는다는 점을 시사해준다.

학생 개인 요인으로서 많이 언급되는 것은 학습동기, 메타인지, 자기주도적 학습능력, 학습몰입 등이다. 가령 이지혜(2009)는 충북지역 고등학생들의 자기결정성 학습동기가 메타인지, 자기주도적 학습능력, 학습몰입을 통하여 학생들의 학업성취에 영향을 미친다고 보고하였다. 자기결정성 학습동기와 관련하여 김성수와 윤미선(2012)은 메타분석을 통해 내적 조절 동기와 확인된 조절 동기가

학업성취와 정적 관계를 보였으며, 기본 심리 욕구 중 유능성(학업을 잘 할 수 있다고 스스로 지각하는 정도)의 효과가 관계성과 자율성의 효과보다 크게 나타났는데 이는 개인 학습을 유지하게 하는 교실 환경과 교사와 부모의 조건부 관심의 태도 등 자율성과 관계성을 신장시키지 못하는 교육환경에서 비롯된 것으로 추정된다고 하였다.

학생 개인 요인을 이미 주어진 요인과 학교의 노력을 통해 바뀔 수 있는 요인 중 어느 것으로 볼 것인가는 학교조직 진단에서 중요한 쟁점이 될 수 있을 것으로 보인다. 이미 고정된 요인으로 볼 경우 그러한 학생 특성에 부합하는 방향으로 교육방법 및 프로그램을 운영하고 있는가 하는 질문이 학교조직 진단에서 중요하게 다루어져야 할 것이며, 변화 가능한 요인으로 볼 경우 학생의 학업성취에 긍정적인 영향을 미치는 방향으로 그러한 요인들을 변화시키기 위한 교육프로그램 및 활동이 이루어지고 있는가 하는 질문이 중요하게 고려되어야 할 것이다. 이지혜(2009)나 김성수·윤미선(2012)은 후자의 관점을 취하는 것으로 보인다. 학교가 변화시키기 어렵지만 학교의 주요한 성과에 영향을 미치는 요인들은 주로 학교의 투입변인 내지 환경변인으로 간주되어야 할 것이다. 가령 가정배경이나 유전적 요인의 영향을 많이 받는 학생특성들은 투입변인으로 간주되어야 한다.

분명한 사실은 학생의 개인적 특성 및 요인이 어떤 식으로든 교사 및 학교의 교육활동과 상호작용하여 학생의 학업성취에 영향을 미치고 있다는 점이다. 그러므로 학교조직 진단에서 학생의 학습동기, 메타인지, 자기주도적 학습능력, 학습몰입 등의 개인적 역량 및 행동 특성, 학생들 간의 상호작용 양상 및 집단역동도 진단될 필요가 있다.

학업흥미, 자기주도 학습, 진로의식, 자아존중감 등의 정의적 성과에 영향을 미치는 학생 요인들에 대한 연구도 다수 존재한다. 가령, 권성연(2003)에 따르면, 자기효능감이 자기조절학습(self-regulated learning) 전략 사용에 가장 중요한 직접적인 영향을 주는 요인으로 나타났다. 한편, 이화선(2009)의 연구에서 자기목적적 성격, 통합적 흥미 등이 학습플로우경험에 영향을 미치고 학습플로우경험은 아동의 안녕감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구는 아동의 안녕감이라는 정의적 성취에는 성격, 흥미, 학습몰입 경험 등이 영향을 미친다는 점을 시사하고 있다.

### 3) 학교조직 진단 모형에 대한 연구

학교조직 진단 모형을 구안하고 진단 도구를 개발하기 위한 연구들은 아직까지 많이 수행된 바 없지만, 일부 존재한다. 대표적인 예로 홍창남 외(2012)는 학교조직 진단 모형의 구성 요소를 학생의 교육적 성장(학업흥미, 자기주도학습, 진로의식, 자아존중감, 학업성취), 교육활동(교육목표, 교육과정, 수업의 질, 수업 개선, 방과후학교), 교직원 역량(교사효능감, 교사헌신, 교장지도성, 직원역량), 구조(교무분장, 권한/자원 배분, 의사결정, 인사 공정성, 학교개선 관리), 학교풍토(협력, 사

기, 혁신, 신뢰, 안전), 환경(학부모 지원, 외부 지원, 내부 환경, 외부 환경) 등으로 제시하고 학교조직을 진단하기 위한 도구를 개발하였다. 이 연구에서 개발된 도구는 기본적으로 개방 체제의 관점에 입각하고 있으며, 개방 체제의 구성요소 중 하나인 피드백(자체평가, 성과 분석 등)이 학교개선 관리에 포함된 점이 독특하다. 반면 학생 요인으로서 학생의 교육적 성장이 포함되어 있으나 그러한 교육적 성장에 영향을 미치는 학생 역량이나 학생 간에 형성되는 풍토나 문화에 대한 고려는 충분하지 않다. 아울러, 진단 도구가 교원의 지각에 의존함으로써 학생이나 학부모 등의 입장을 진단에 반영하지 못하는 한계를 지니고 있다.

그리고 성병창·서용희·박상욱(2011)은 효과적인 학교, 좋은 학교, 우수한 학교의 공통 변인을 추출한 후 전문가 협의회를 거쳐 10개의 학교조직진단 지표 영역 및 요소들을 도출하였다. 그러한 영역 및 요소들은 학교비전 및 목표, 학생역량, 교사 역량, 학교장역량, 교수학습, 교육프로그램, 학교풍토, 학교개선, 학교 및 학급 운영, 외부지원이다. 이상의 영역 및 요소들을 결합하여 학교조직진단 지표 개발을 위한 하우스(house) 모형을 제시하였다. 이 모형 역시 기본적으로 개방체제 모형에 입각하였으며 학생 역량을 중요한 요소로서 강조하고 있다. 그에 반해 학교조직의 주요 구성요소로서 강조되는 '구조'에 대한 관심은 상대적으로 미약하다.

한편 학교조직 진단에서 학교조직 역량을 진단하는 것이 중요하며 학교조직 역량과 관련하여 학교조직구조를 강조하는 입장이 있다(성병창, 2012). 그는 학교조직구조 진단의 기본요소를 직위체제(직무전문화와 행동의 공식화), 부문체제(부문화), 통제체제(통합화와 계층화), 권한배분체제(분권화)로 구분하고 주요 진단 질문들을 개발하였다. 이 연구는 학교조직의 특정 부문에 대한 진단 도구의 개발 사례로 의의가 있으나, 그러한 부분적 진단의 경우에도 학교조직 전반에 대한 총체적 이해가 선행될 필요가 있다는 점이 구체적으로 제시되고 있지 않다.

이상에서 살펴보았듯이 학교조직 진단 모형 및 도구에 대한 연구는 아직 초보적인 단계이며 사례수도 매우 적다. 기존의 연구들은 개방체제 모형에 입각하여 학교조직을 구성하는 다양한 요소의 종합적 고려를 시도하였다는 점에서 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 각 요소들은 평면적, 병렬적으로 열거되고 있을 뿐 요소들 간의 입체적 관계는 충분히 고려되지 못하고 있는 것으로 판단된다. 이를테면, 요소들 중 어떤 것이 가장 핵심적으로 고려되어야 하며, 그러한 핵심적인 요소에 다른 요소들이 어떤 식으로 얼마만큼의 영향을 미치는가를 고려하는 등 요소들 간 입체적 관계의 설정이 앞으로 학교조직 진단 모형의 개발에서 추구되어야 할 과제로 보인다.

## 다. 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성원리

이제까지 검토한 다양한 개념 및 이론들이 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 도구 개발에 주는 시사점을 도출하고, 이를 토대로 학교조직 진단 모형의 구성원리를 제시하기로 한다.

### 1) 학교조직 진단 관련 개념 및 이론의 시사점

#### 가) 학교컨설팅 관련 논의의 시사점

현장지식기반의 학교개혁의 일환이라는 학교컨설팅의 취지에 비추어, 조직 진단 도구 개발 과정에서 현장 교원 내지 학교의 현장지식을 반영할 필요가 있다. 이에 학교컨설팅을 위한 표준적인 조직진단 도구를 개발하는 과정에 현장 교원을 대거 참여시키며, 향후 학교컨설팅의 과정에서도 해당 학교의 맥락과 상황을 고려하여 표준적 조직진단 도구의 수정 및 보완 과정에 교원을 최대한 참여시키는 것이 필요하다. 현장지식은 지식 소유자의 경험, 맥락, 특성에 의해 달라질 수 있기 때문에 학교의 상황과 맥락에 따라 진단도구를 차별화하는 개발전략이 필요하다. 이에 학교컨설팅을 위한 조직 진단 도구의 개발과 활용에서 학교 및 그 구성원과의 '협상'을 통해 진단 모형을 설정하고 그에 입각하여 도구를 개발하는 과정을 추진하는 것도 하나의 방법이 될 것이다.

현장지식은 지식 소유자의 경험, 맥락, 특성에 의해 달라질 수 있다는 점 외에도 학교조직의 특수성을 고려할 때 보편타당한 학교조직 진단 모형과 그에 입각한 진단도구의 개발이 현실적으로 어렵다. 학교의 경우 목적을 계량화하기 어렵고, 그러한 목적에 대한 해석도 다양하다. 또한, 교원이 누리는 자율성은 학교 수준에서의 투입 및 과정 변인과 산출 사이의 느슨한 결합을 초래한다. 이에 단일한 학교효과 모형의 정립이나 타당성 검증이 곤란하며, 이는 보편타당한 학교조직 진단모형의 확립을 어렵게 할 수 있다. 그러므로 특정한 목적과 특정한 산출(혹은 성과)을 전제하고, 그러한 목적·성과의 달성과 투입 및 과정 사이의 관계에 대한 예시적인 모형을 토대로 학교조직 진단도구를 개발할 수밖에 없을 것이다. 그렇게 개발된 도구는 그 모형을 학교가 수용하는 정도에 따라 용도가 차별화되어야 할 것이다. 즉, 학교조직 진단모형은 해당 학교의 구성원들(과 학교컨설턴트) 간의 '협상'을 통해 결정되고 그에 따라 학교조직 진단의 도구 및 방법이 적용되어야 한다.

한편 학교의 구성원은 교원만이 아니며 학생, 학부모나 직원도 중요한 구성원이라고 할 수 있다. 학교에서 나타나는 다양한 현상들에 대한 구성원의 지각이 동일하다고 보기 어려우므로 학교 조직 진단에서 교원 외에 다양한 구성원들의 지각을 활용하는 것이 중요하다(홍창남 외, 2012). 학교의 구성원들이 매우 이질적인 집단들로 구성되어 있다는 학교의 특수성을 반영하여 진단 도구는 교원 외에 다양한 집단의 참여를 유도하는 방향으로 구성되어야 한다. 학교조직 진단과 관련하여 개발된

도구들이 대부분 교원의 지각에 의존하고 있으나 학생과 학부모, 일반 행정직원의 지각을 반영하는 것도 필요하다. 비정규직 교육지원인력의 비중이 높아지는 추세이므로 이들의 지각도 반영하는 것을 검토해야 할 것이다.

또한 학교컨설팅의 목적이 교원의 전문성 개발, 단위학교의 자생적 활력 강화 등이므로 교원의 전문성 수준과 학교활력을 확인하기 위한 도구가 학교조직진단도구에 포함되어야 할 것이다. 학교활력을 측정하는 도구는 학교조직건강, 학습공동체, 구성원의 개인적·집단적 역량 등을 측정하는 도구와 중복되는 측면을 가진다. 가령, Hobbie와 Convey, Schuttloffel은 학교활력을 교육적 측면, 조직적 측면, 교사 효능감 측면으로 구성된 것으로 보고 OHI, the Faculty Mindfulness Scale, the Collective Efficacy Scale 등의 도구에서 적절한 문항들을 부분적으로 발췌하여 학교활력을 측정하고자 하였다(Hobbie, Convey, & Schuttloffel, 2010). 학교활력과 관련하여 학교와 구성원의 자기주도성(자기주도적 학습 역량)을 측정하는 것도 필요하다. 학교컨설팅은 구성원의 자발성과 주도성을 중요한 특징으로 하기 때문이다. 교원의 열정과 헌신이 학교컨설팅에서의 자기주도성의 원천이 되므로 교원의 헌신과 열정도 학교의 교육적 역량의 일부로서 진단되어야 한다. 학교의 자기주도적 학습 역량은 학습조직화나 학습공동체화 정도를 통해 측정될 수 있을 것이다. 아울러, 교육활동의 질과 같은 요인들을 다양한 방법을 활용하여 진단함으로써 명실상부한 학교의 '교육 역량'을 진단하기 위한 노력도 필요하다. 교원의 전문성 수준도 학교의 '교육 역량'에 포함될 수 있을 것이다.

학교컨설팅은 학교와 구성원의 역량에 대한 신뢰에서 출발하는 만큼 진단도구 개발 시 학교컨설팅을 받는 학교들을 '문제' 있는 학교로 보는 시각에서 탈피해야 한다. 그러므로 학교컨설팅을 위한 진단도구 개발은 최소한의 기준 충족 여부보다 '좋은' 학교에 기대되는 요건을 충족하고 있는가의 관점에 입각해야 할 것이다.

학교컨설팅에서 진단의 시기, 방식 및 방법, 참여자, 주체가 사례마다 다양하게 제시되고 있다. 이는 학교조직 진단도구의 활용 시기(기초 자료 수집 단계, 본격적 진단 단계, 학교컨설팅의 효과 측정을 위한 사전-사후 비교 자료 수집 단계 등), 진단방식(설문조사, 면담, 워크숍 등), 진단 참여자(교원, 학생, 학부모, 직원, 예비 수요자 등), 진단 주체(컨설턴트, 자체진단 팀 등) 등에 대한 검토가 이루어져야 할 것임을 시사한다.

학교컨설팅의 과정에서 구성원이 주도적 역할을 맡도록 하려면 진단도구에 대한 상세한 매뉴얼이 요청된다. 매뉴얼(학교용, 컨설턴트용)의 수준과 내용에 대한 결정도 필요하다. 본격적인 진단 도구는 아니지만 학교컨설팅에 주도적으로 참여하는 내부협력자(팀)의 성숙도를 판단하기 위한 간단한 도구가 컨설턴트용 매뉴얼에는 포함되어야 할 필요도 있다. 이 연구에서는 학교에 대한 종합적인

정보를 얻기 위한 예비진단용 진단도구에 초점을 맞추되, 학교구성원들의 지각에 의존하는 설문지 외에 관찰지, 면담지, 사실 자료 수집을 위한 지표 등도 개발하여 본 진단에서도 활용 가능한 진단 도구가 될 수 있도록 하고자 한다.

이상의 시사점을 토대로 학교컨설팅의 과정에서 학교조직 진단 도구의 개발과 활용 절차를 제시하면 다음 〈표 Ⅱ-11〉과 같다. 학교조직 진단 도구의 개발은 매우 방대한 작업으로서 〈표 Ⅱ-11〉에서 제시된 절차 중 일부는 후속 연구에서 이루어져야 할 것으로 보인다.

**〈표 Ⅱ-11〉 학교컨설팅의 과정에서 학교조직 진단 도구의 개발과 활용 절차**

| 단 계 | 핵심 활동 | 비 고 |
|---|---|---|
| 진단도구 표준안 개발 과정 | '좋은 학교', '효과적인 학교'의 구성 요소에 대한 자료 수집 | |
| | 구성요소 간 관계에 대한 연구진 안 마련 | |
| | 현장전문가 섭외 및 학교조직 진단 모형(구성요소 간 관계 모형, 핵심 지표)에 대한 '협상' | • 연구진 안에 대한 단순한 의견 수렴이 아닌 현장전문가의 현장기반지식 반영을 위한 수평적 관계에서의 협상 추구 |
| | 학교조직 진단 모형 확정 및 도구 개발 | • 구성원의 지각, 인식 자료 수집을 위한 도구와 사실 자료 수집을 위한 도구로 구분 |
| | 진단 도구의 타당화 | |
| 진단도구 표준안 시범 적용 | 시범 적용 대상 학교 섭외 | • 가급적 공모에 의하여 선정 |
| | 표준 진단도구에 대한 설명 및 '협상' | • 준비 단계에서 학교경영진 및 내부협력팀과 실시<br>• 진단 모형 및 지표, 실시 단계, 활용 방안 등에 대한 협상 |
| | 표준 진단도구를 활용한 자료 수집 및 분석, 그에 입각한 학교컨설팅 실시 | • 지각 자료 수집을 위한 진단도구는 예비진단 단계에서의 활용을 전제하였으나 학교와의 협상 결과에 따라 본 진단 단계에서 활용 가능 |
| | 학교컨설팅 평가와 관련하여 조직진단 도구에 대한 메타 분석 실시 및 도구 수정 | • 학교컨설팅 평가에 조직진단 도구에 대한 의견 조사 포함<br>• 지각 자료의 분석을 통한 조직진단 모형 및 도구의 타당성과 신뢰도 검증, 모형 및 도구 수정 |
| | 진단 도구 활용을 위한 매뉴얼 제작 및 시스템 구축 | • 컨설턴트용, 학교용(학교자체진단에서 활용 가능하게 함) 매뉴얼 제작<br>• 진단 도구를 간편하게 사용하기 위한 온라인 조사 시스템 구축(영역 및 지표에서 융통성이 발휘될 여지 확보) |
| 표준 진단도구의 본격 적용 | 학교컨설팅에서 본격적으로 활용 | • 누적된 자료의 분석을 통해 진단 모형 및 도구의 타당성과 신뢰도에 대한 지속적 검증, 모형 및 도구의 지속적 수정 |

나) 학교평가 관련 논의의 시사점

학교의 성과를 계량화하거나 직접적으로 측정하는 것이 곤란하다는 점이 학교의 중요한 특수성으로 제시되고 있으며, 진단(도구)에 학교의 성과를 포함시킬 것인가, 포함시킨다면 어떤 성과를 포함시킬 것인가를 검토해야 한다. 학교평가에 대한 논의가 시사하는 점이 학교를 총체적으로 바라보아야 한다는 것이라면 학교에 대한 총체적 진단 내지 이해를 위해서는 성과를 고려하는 것이 필요하다. 다만, 어떤 성과를 고려할 것인가는 엄밀한 검토를 필요로 한다.

학교조직진단 모형에서 학교의 성과를 고려해야 한다는 것과 그것을 측정하기 위한 도구를 학교조직진단 도구에 포함시키는 것은 별개의 문제이다. 모형에서는 바람직한 학교의 성과를 고려하고 그러한 성과를 가져다주는 투입 및 과정 변인들을 발굴하여 모형을 구성하되, 실제 진단도구에서는 그러한 성과를 측정하지 않을 수도 있기 때문이다. 진단모형에 포함되었으면 가급적 성과를 측정하는 것이 바람직하지만 성과 측정 도구 개발의 어려움, 자료 수집의 어려움, 특정 성과가 강조될 경우 학교교육활동 및 학교운영이 왜곡될 우려 등으로 인해 일부 성과는 측정하지 않는 것이 바람직할 수도 있다.

학교평가에서는 학교를 하나의 유기적 체제로 바라보고 영역들 간의 중첩과 상호영향 관계를 고려하여 학교를 평가하되, 학교의 핵심적 사명과 관련이 깊은 영역을 핵심으로 하고 다른 영역들은 그러한 영역을 제대로 지원하고 있는가를 판단하도록 하는 입장이 우세하다. 이는 핵심 영역을 중심으로 학교에 대한 총체적 이해가 중요하다는 사실을 보여준다. 이에 지각 자료 수집을 위한 조사를 실시할 경우에도 핵심 영역을 진단하기 위한 조사를 먼저 실시하고, 그 결과에 기초하여 핵심 영역을 지원하거나 그에 영향을 미치는 영역들에 대한 질문이나 문항을 개발하여 실시하는 것이 더 바람직할 수도 있다. 특히 설문조사는 다른 자료수집 방법과 병행하되 사전에 학교에 대한 전반적인 정보를 얻기 위한 예비진단에서 활용되는 것이 바람직하다.

학교에 대한 총체적 이해는 학교조직 전반에 대한 컨설팅만이 아니라 분야별·개별적 접근에서도 중요하다. 교원 개인이 당면하고 있는 문제도 학교를 구성하는 다른 요인들과 어떤 식으로든 연계를 맺고 있기 때문이다. 이에 학교조직 진단 도구는 적어도 학교에 대한 종합적 이해를 도모하는 방향으로 개발되고, 분야별·개인별 접근에서도 학교에 대한 전반적 이해를 위한 목적으로 적절하게 활용되어야 할 것이다. 학교에 대한 총체적 이해는 양적 방법만이 아니라 질적 방법의 활용도 요청한다. 이에 학교조직 진단을 위한 도구로서 설문조사 외에 질적 관찰과 면담을 위한 질문지의 개발도 병행하는 것이 바람직하다.

다) 학교효과성 관련 논의의 시사점

학교효과성 연구에서는 효과적인 학교의 구성요소를 찾아내어 그러한 변인들 간의 영향 관계를 밝혀내는 데 역점을 두고 있다. 주로 학교의 성과를 종속변인으로 삼아 특정 독립 변인과 성과 변인 사이의 영향 관계 및 영향력의 정도를 밝혀내고자 한다. 이로부터 학교조직 진단에서도 학교조직의 구성요소를 평면적으로 나열하기보다 그들 간의 상호 관계에 주목하여 진단 모형 및 도구를 개발하는 것이 중요하다는 점을 알 수 있다.

학교효과성 연구에서 효과적인 학교의 구성요소로 제시된 것들은 목적 및 목표, 교육활동, 구조, 문화, 환경 등으로 분류될 수 있다. 또한, 학교효과성과 관련하여 일부 연구는 학생의 학업 성취에 교사나 학교 외에 학생의 학습전략이나 스타일과 같은 개인적 요인, 동료집단의 압력과 같은 학생 집단의 요인도 영향을 미친다는 점을 보여주었다. 개인적 요인이나 동료집단이 조직진단에서 중요한 변인으로 고려되어야 한다는 점은 일반조직 진단과 관련한 일부 연구에서도 제시되고 있다. 이는 학교의 성과 특히 학생의 학업성취를 중요한 변인으로 활용하여 학교조직을 진단하는 경우 교원과 학교의 노력 외에 학생 요인을 반영해야 한다는 점을 시사한다.

학교효과성 연구에서는 학교의 성과를 가져오는 투입 및 과정 변인에 대한 연구가 다양하게 진행되어 왔는데 그 때의 성과는 주로 학생의 학업성취도이다. 학교의 성과에는 학력과 같은 좁은 의미의 학업성취도만이 아니라 고차원의 인지적 기능, 정의적·심동적 기능의 함양도 포함되는 것이 바람직하다. 그러한 성과를 측정하는 것은 현실적으로 어려울 것이지만, 이를 가져오는 투입 및 과정 변인들을 진단모형 및 도구에 반영하는 것은 가능하다고 판단된다. 또한, 학생의 학업성취도와 정의적 성취 사이에는 상당히 높은 상관관계가 존재할 것으로 예상된다. 그것이 사실이라면 학교효과 연구에서 학업성취도를 성과로 설정하여 제시된 투입 및 과정 변인들은 학교의 성과를 폭 넓게 해석하는 경우에도 적용될 수 있을 것이다.

라) 조직 진단 관련 논의의 시사점

최근 강조되고 있는 일반조직 진단 모형들은 조직에 대한 종합적 이해를 강조하는 종합적 모형에 입각하고 있으며, 조직에 대한 체계적이면서도 종합적인 이해를 도모하기 위해 개방 체제 모형에 입각하는 경우가 대부분이다. 학교조직 진단 모형과 관련된 연구들도 개방 체제 모형을 채택하고 있는 것으로 판단된다.

일반조직 진단에서 개인의 욕구와 가치, 개인적 특성 등 개인 요인을 포함시키는 모형들이 있으며, 조직의 공식적 요소만이 아니라 비공식적 요소도 진단에 포함시키는 경우가 적지 않다. 또한, Burke-Litwin 모형의 경우 전반적 변화를 추구할 때 고려해야 할 요인들과 부분적 변화를 추구할

때 고려해야 할 요인들을 구분하고 있다. 이러한 구분은 조직 진단이 추구하는 변화의 폭에 따라 진단의 내용이 달라진다는 점을 시사한다. 학교조직의 경우 중장기 발전계획을 수립할 경우와 차년도 학교교육계획을 수립할 경우 학교조직 진단에서 고려해야 할 요소가 상당히 달라질 수 있음을 시사받을 수 있다.

일반조직진단 및 학교조직진단 모형들의 진단 영역을 비교해본 결과 미션, 기능 및 구조, 과정, 인력, 문화, 성과, 환경 등으로 나타났고, 이는 학교효과성 연구에서 제시된 영역들과 크게 다르지 않다.

#### 2) 학교컨설팅을 위한 학교조직진단 모형의 구성원리

이상에서 살펴본 일반조직진단 및 학교조직진단 모형들의 시사점을 토대로 도출된 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성원리를 요약해 보면 다음 〈표 II-12〉와 같다. 이를 바탕으로 한 학교조직 진단 모형의 도출은 항을 달리하여 설명하기로 한다.

〈표 Ⅱ-12〉 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형의 구성원리

| 모형 | 환경 | 미션 | 구조 | 과정 | 인력 | 문화 | 성과 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 모형 | 환경, 투입, 체제행태 | 목적 | 과업, 구조, 운영체제 | 조직의 과정 | 사람, 역량 | 문화, 분위기, 사회적 요인 | 성과 |

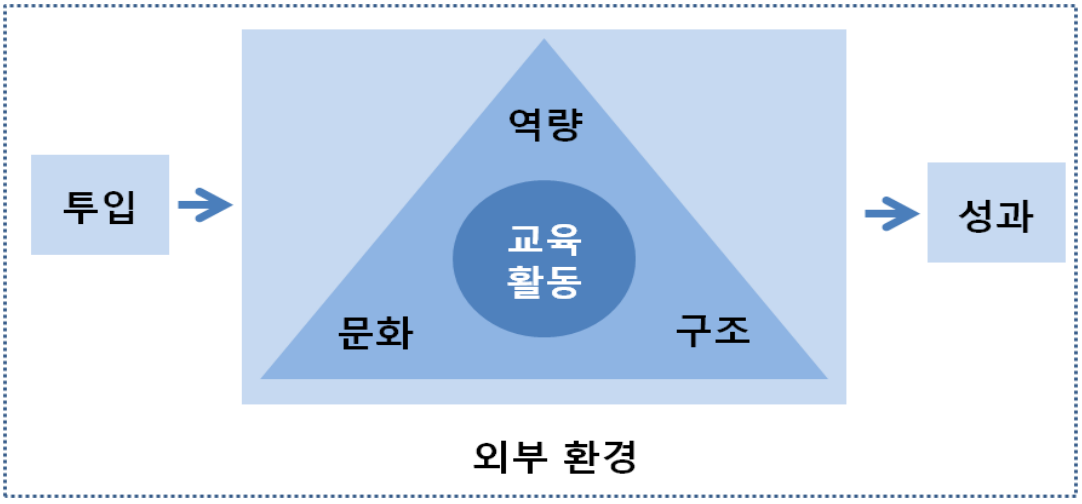
## 3 학교조직 진단 모형 도출

### 가. 학교조직 진단 모형(안) 제시

이제까지의 논의로부터 일반조직 진단이나 학교조직 진단은 개방 체제 모형에 입각하여 학교에 대한 종합적 이해를 도모하고자 한다는 점을 알 수 있다. 학교컨설팅의 취지에 비추어 보면 교원의 전문성과 헌신 및 열정의 수준, 학교활력 등이 진단되어야 한다. 그런데, 학교활력은 목표, 풍토, 공유와 의사소통 등 학교조직 건강이나 조직진단에서 강조되는 요소들을 통해 측정된다. 지속적 학습과 창조적 반응이 강조되고 있지만 그러한 요소들을 강조하는 학습조직도 문화 및 풍토, 공유, 리더십, 의사소통, 구조 등을 주요 구성요소로 하고 있다. 문화나 풍토의 측정에서도 리더십, 의사소

통, 구조 등이 강조된다. 학교효과성에서 강조하는 요소도 목표, 구조, 문화, 환경, 활동, 성과 등으로 대동소이하다. 일반조직 진단 모형에서도 미션, 기능 및 구조, 과정, 인력, 문화, 성과, 환경 등이 강조된다. 학교조직 진단 모형도 유사하며 활동과 구성원 역량이 특히 강조되는 측면이 있다.

요컨대, 학교조직을 진단하기 위해 고안된 개념들은 서로 중복되는 요소들을 공유하고 있으며, 학교조직에 대한 종합적 이해를 위해서는 개방체제 모형에 입각하여 그러한 요소들을 종합적으로 고려하는 것이 필요하다.[27] 이에 기존의 연구 결과들을 종합하여 본 연구에서의 학교조직 진단 모형을 [그림 II-3]과 같이 제시하고자 한다.




[그림 Ⅱ-3] 학교조직 진단 모형(안)

## 나. 학교조직 진단 모형(안)의 구성요소

위의 그림은 학교조직 진단이 총체적으로 이루어져야 한다는 점을 보여준다. 그리고 학교조직에 대한 총체적 진단을 위해 투입, 변환과정만이 아니라 성과와 환경에 대한 진단까지도 이루어질 필요가 있다는 점을 제시하고 있다.

투입요소는 학교교육활동 및 운영에 1차적으로 투입되지만 학교와 구성원의 힘으로 변화시키기 쉽지 않은 요소들을 가리킨다. 예컨대 교육정책이나 제도 등은 학교가 변화시키기 어렵지만 학교의 교육활동과 성과에 지대한 영향을 미치는 요인이다. 우리의 경우 국가교육과정과 교과서 검·인정제

27) 학교조직 진단모형이 기본적으로 개방 체제 모형을 취하고 있지만, 해당 학교의 구성원들(과 학교컨설턴트) 간의 '협상'을 통해 최종적으로 결정이 되고 그에 따라 학교조직 진단의 도구 및 방법이 적용되어야 한다.

도가 존재하는 등 학교의 자율성이 높지 않은 상황이므로 학교교육목표는 학교가 자율적으로 설정하기보다 주어지는 것으로 간주하였다. 학습양식·동기·몰입·흥미·자기주도적 학습역량 등의 학생 특성의 경우 가정적 배경의 영향을 받는 요소는 투입요소로, 학교교육의 영향을 통해 변화 가능한 요소는 성과요소에 포함시키는 것이 적절해 보인다.

변환과정은 학생의 학습(활동)과 이를 지원하기 위한 교육활동(즉, 교수-학습활동)을 핵심으로 하여 그러한 교수-학습활동의 여건이 되는 공식적·비공식적 구조, 교수-학습에 참여하는 교사, 교수-학습을 지원하는 학교장 등 구성원의 역량, 그리고 교수-학습 활동과 구조 등의 배경이 되는 동시에 그러한 요소들의 영향을 받는 학교풍토, 학교문화로 구성된다.

교육활동은 학생의 학습활동과의 관계를 전제해야 한다. 그런 견지에서 학생의 학습활동에 대한 진단도 필요하며, 이에 교육활동 대신 교수-학습 활동이라는 표현을 사용하는 것도 고려할 만하다.

구조는 공식적 구조와 비공식적 구조로 구분할 수 있으며, 그러한 구조에는 공식적·비공식적 지위 및 역할체계, 구성원 간 상호작용(의사소통, 의사결정 참여 등) 체계, 관리체계, 보상체계 등이 포함된다. 또한, 개방 체제 모형의 한 요소인 피드백 체제는 학교자체평가를 통한 자료 수집과 결과 활용과 같은 형태로 구조에 포함시켰다. 피드백은 자체평가와 그 활용, 학생 평가 결과의 교육활동에의 환류 등을 포함하며, 조직 차원의 학습에서 중요한 요소라고 할 수 있다.

구성원 역량에는 학교장의 리더십, 교사의 전문성·헌신·열정 등이 포함된다. 역량 요인은 학교의 노력을 통해 변화 가능한 변인들을 가리키며 변화가 어려운 변인은 투입으로 분류하여야 할 것이다.

학교조직문화는 학생에 대한 기대, 학업 강조 분위기, 구성원 간 대화와 협력, 공유의 분위기, 학교조직풍토 등을 포괄하며, 변화가 쉽지 않아 변환 과정의 다른 요인들에 의해 영향을 받는 정도보다 그 요인들에 영향을 미치는 정도가 더 큰 것으로 개념화 하였다. 학교조직문화의 하위문화에 학생문화도 포함되는 것으로 보았다.

성과는 학생의 학업성취도, 만족도 등을 포함하되 좁은 의미의 학력보다 넓은 의미의 산출을 추구한다. 본 연구에서는 성과를 진단 모형에서 가장 핵심적인 요소로 간주하고 기존 연구들에서 그러한 성과와 긴밀한 관계를 맺고 있는 투입 및 과정 요소들을 추출하여 진단 모형에 반영하고자 한다.

환경은 해당 학교조직 밖의 모든 조직들을 포함하지만, 여기에서는 학부모, 교육행정기관, 지역사회 등으로 한정하였다.

# Ⅲ

# 학교조직 진단 도구 개발

1. 학교조직 진단 도구 개발의 기본 방향
2. 학교조직 진단 영역 및 하위 요소 개발 과정
3. 학교조직 진단 세부 영역 및 하위 요소 최종안
4. 학교조직 진단 영역 및 하위 요소에 따른 진단 문항 개발

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# Ⅲ 학교조직 진단 도구 개발

학교조직 진단도구는 도구의 목적 및 개발 방향 논의, 진단 모형 개발, 진단 척도 개발, 진단 도구 타당성 검증 등의 단계를 거쳐 개발되었다. 각 단계의 구체적인 내용은 아래와 같다.

## 1 학교조직 진단 도구 개발의 기본 방향

학교조직 진단도구는 학교컨설팅을 위해 학교의 상황을 진단하고 원인을 밝히는 데 필요한 기초자료 확보를 목적으로 한다. 따라서 진단 도구는 개개인이나 학교 내 소규모 집단에 대한 것이 아닌 학교를 총체적으로 파악할 수 있어야 한다. 다시 말해, 학교의 객관적인 사실자료와 구성원의 인식자료를 종합적으로 진단할 수 있는 도구가 필요하다. 이를 위해 방법 및 절차의 신뢰성, 공정성, 객관성을 확보하고 진단 결과를 실제 활용할 수 있는 구체적인 방안이 필요하다. 그리고 개발된 진단도구의 효율적 활용을 위해 시스템 구축 등과 같은 후속조치가 강구되어야 할 것이다. 본 연구에서 설정한 학교조직 진단 도구 개발의 기본 방향은 다음과 같다.[28)]

### 가. 기본방향(1)

지표의 단계 구성 : 지표의 양을 최소화하기 위하여 지표의 내용을 ‘진단 영역’, ‘진단 항목’, ‘진단 요소’, ‘진단 문항’의 4단계로 구성한다.

### 나. 기본방향(2)

지표의 구조화 : 지표는 모든 학교급에 공통적으로 적용 가능한 단일지표로 구성한다.

28) 본 연구는 학교컨설팅을 실행함에 있어서 예비적으로 활용할 학교조직 진단도구의 개발과 시스템 구축 연구이다. 따라서 진단시스템의 산출결과에 대한 해석에 대한 내용들은 후속 연구로 미루기로 한다.

### 다. 기본방향(3)

영역의 구성 : 진단영역은 '외부환경', '투입', '과정', '성과'로 구성하고, 4개 영역별 내용 범위는 다음과 같이 정한다.

- 외부환경 : 물리적 환경, 학부모의 지원, 지역사회와의 연계
- 투입 : 학교장, 교사, 학생, 시설, 재정
- 과정 : 교육활동, 역량, 구조, 문화
- 성과 : 인지적 성과, 정의적 성과, 학생 만족도

### 라. 기본방향(4)

지표의 구성 : 진단영역별로 중핵 진단준거를 선정하여 지표를 개발함으로써 지표의 수를 최소화하되, 인식조사와 사실자료를 포괄하여 지표를 개발한다.

### 마. 기본방향(5)

지표의 내용 : 학교급이나 학교유형에 관계없이 지표를 통일하여 개발하는 것을 원칙으로 하나, 학교급간에 차별화해야 할 부분이 있으므로 다수의 공통문항과 소수의 차별문항을 두도록 한다.

### 바. 기본방향(6)

정량 지표의 강화 : 평정척도를 이용하여 양적 지표를 개발하되, 척도의 각 단계별 의미를 상세히 기술하고, 예시를 함께 제시함으로써 진단의 객관성을 도모하도록 한다. 또한, 단순한 활동실적을 계량화한 지표보다 교육목적과 관련된 지표들을 확대하도록 한다.

### 사. 기본방향(7)

척도의 단계 : 엄밀한 척도 제작과정을 통해서 공식적으로 인정된 5단계 리커르트 평정척도를 사용하며, 모든 지표에서 척도의 단계를 통일한다.

### 아. 기본방향(8)

척도의 간격 : 척도의 등간성을 확보하고, 지표의 변별력을 통일한다.

### 자. 기본방향(9)

척도의 배점 : 리커르트 척도점수를 1, 2, 3, 4, 5점으로 한다.

## 2 학교조직 진단 영역 및 하위 요소 개발 과정

학교조직 진단모형이 외부 환경, 투입, 과정, 성과의 총 4개 영역으로 도출된 이후 세부 영역 및 하위 요소 개발은 2013년 6월부터 8월까지 약 2달에 걸쳐 진행되었다. 진단 영역과 하위 요소는 전문가 협의회, 예비조사, 전문가 검토를 거치는 과정에서 내용적 타당성을 검토 받았다. 구체적으로, 4차례에 걸친 연구진 협의회를 통해 진단항목 및 진단요소를 구성하였고 현장 경험이 많은 현직 교장, 교감, 대학교수로부터 이에 대한 내용 타당성을 검토 받았다. 그리고 서울과 인천, 경기 소재의 초, 중, 고등학교 교장 및 교사 총 87명을 대상으로 예비조사를 실시(2013. 7. 19. ~ 7. 26.)하여 문항 구성에 대한 현장의 의견을 받았다. 이를 토대로 내용 보완을 거친 후 총 28명의 교육행정 전공 교수와 연구원, 교장, 학교컨설팅 전문가 등을 대상으로 문항의 적합성 검증을 실시하였다. 이상의 절차에 따라 설정된 학교조직진단 세부영역 및 하위요소의 초안은 다음과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 학교조직진단 세부영역 및 하위요소: 최초안

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 외부 환경 | 물리적 환경 | 학교소재지 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교주변여건 | 사실/인식 | | ○ | | ○ |
| | 학부모의 참여 및 지원 | 학부모의 지원 정도 | 인식 | | ○ | | ○ |
| | | 학교설명회 및 학부모 교육행사 개최 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학부모 상담 실적 | 인식 | | | | ○ |
| | | 학부모에 대한 학생 정보 제공 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회에 대한 시설개방 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교밖 인적 자원 활용 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회에 대한 봉사활동 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교밖 인적 자원 활용 정도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 지역사회 물적 자원 활용 정도 | 인식 | | | ○ | |

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | | 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회의 지원 정도 | | 인식 | | ○ | | |
| 투입 | 학교 유형 | 학교의 제도적 유형 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 교육정책사업비 특성에 따른 유형 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 연구·실험학교 지정 여부 | | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 재학생 변화 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전·출입 학생 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 가정 특성 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생학력분포 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 특성 | 학년별 학업중단학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 위기학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 폭력학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 학업중단 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | 교원 | 교장 특성 | 학력, 출신학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교장임용방식 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교직경력 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 연령 | 사실 | | | | ○ |
| | | 교사 특성 | 전체교사의 성별·연령별 분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학력, 출신학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교직경력별 분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 현임재직기간별 분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 신분별 교사분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 자기개발 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | 학부모 | 학부모 경제력 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 학력 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 사회적 지위 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 학교 관심도 | | 사실 | | ○ | | |
| | 물리적 환경 | 재정 규모 | 재원별 예산 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학생 1인당 예산 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 1인당 교직역량개발지원비 비율 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 연구·개발비 비율 | 사실 | | | | ○ |

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | | 시설 현황 | 시설유형별 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학생 1인당 건물면적 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 1인당 교사전용 건물면적 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 도서실에 비치된 교사용 도서규모(권) | 사실 | | | | ○ |
| 과정 | 교육 활동 | 학교교육계획 수립 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교과교육과정 편성 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창체활동 편성 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 방과후학교 과목 편성 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교과교육과정 운영 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창체활동 운영 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 방과후학교 과목 운영 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 생활지도 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 진로진학지도 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 인성교육 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창의성 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 특기적성계발 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 전입생 보충학습과정 운영 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 범교과과정 운영(초) | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교육평가운영 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 학교스포츠클럽활동 운영(중) | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교원의 업무수행 활동량 | | 사실/인식 | | ○ | | |
| | 역량 | 교장 | 학교경영 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 태도 및 사명감 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교사 | 교과지식 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 수행능력 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 태도 및 사명감 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 교원 1인당 직무연수 시간 | 사실 | ○ | | | |
| | | | 교내 자율연수 건수 | 사실 | ○ | | | |
| | | | 수업공개 건수 | 사실 | ○ | | | |
| | | 학생 | 학습태도(자기주도적 학습능력) | 인식 | | ○ | ○ | |
| | | | 대인관계능력 | 인식 | | ○ | ○ | |

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | 구조 | 권한 배분 | 학교경영 영역 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 교육관련 영역 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 학교개선관리 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 학습 공동체 | 교과모임 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 비교과모임 | 인식 | | ○ | | |
| | 행태 | 조직몰입도 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 직무만족 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 직무동기 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 집권화와 업무과다 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 문화 | 조직의 특징 | 인간적·운명공동체적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 진취적·모험 지향적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 구조화·규정화된 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 경쟁적·성취 지향적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 조직의 분위기 | 참여·편안·상호신뢰·개방적 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 높은 활기·도전 지향적 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 계속성·안정성·효율성·명확한 업무처리 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 목표달성·경쟁에서 승리 강조 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 조직의 최고 지도자 | 후원자·조력자·부모 같은 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 창업가·혁신가·모험가 같은 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 설계가·업무조정자·효율추구 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 강한 추진력·경쟁 추구 | 인식 | ○ | ○ | | |
| 성과 | 교육 성과 | 국가 수준 학업성취도평가 결과 3등급 비율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 국가 수준 학업성취도평가 결과 향상도 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 무단결석률의 증감율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 학업중단률의 증감율 | | 사실 | | | | ○ |
| | 경영 성과 | 학생 만족도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 학부모 만족도 | | 사실 | | | | ○ |

다음 절에서는 영역별, 세부 요소별 개발 과정을 구체적으로 정리하였다. 개발 과정은 '초안 개발 단계', '수정 단계', '최종안 확정 단계'로 구분하였다. 초안 개발 단계에서는 최초 지표체계에 대한 설명이 제시되었고, 수정 단계에서는 전문가 의견을 반영하여 세부 요소들이 어떻게 수정, 보완되었는지가 구체적으로 제시되었다. 끝으로 최종안 확정 단계에서는 수정 단계에서 이루어진 보완 내용을 바탕으로 확정된 지표체계의 개념적 정의와 내용을 제시하였다. 최종안 확정 단계에서 설정된 지표체계는 세부적인 진단 문항을 개발하는 데 토대가 되었다.

## 가. 외부환경 영역

### 1) 초안 개발 단계

초안 개발 단계에서 '외부환경'은 학교교육에 영향을 미치고 있는 학교 외부의 여건을 의미하는 것으로서, 단위학교별 특성을 볼 수 있는 외부 여건으로는 학교 주변의 물리적 환경과 학부모 및 지역사회의 학교 관련 요소로 규정할 수 있다. 이 연구에서는 외부환경을 나타내는 것으로 볼 수 있는 하위 진단 항목으로, 1) 학교 소재지의 특성과 학교주변 여건을 살펴 볼 수 있는 물리적 환경, 2) 학부모의 학교교육에 대한 참여 및 지원 정도를 파악할 수 있는 학부모의 참여 및 지원, 3) 지역사회의 인적·물적 자원 활용 및 교류 상황을 볼 수 있는 지역사회와의 연계, 크게 세 가지를 규정하였다. 항목별 진단요소를 구체적으로 살펴보면 물리적 환경은 학교소재지, 학교주변여건, 학부모의 참여 및 지원 정도는 학부모 지원, 학교설명회 및 학부모 교육행사 개최 실적, 학부모 상담실적, 학부모에 대한 학생 정보 제공 정도를 포함하였다. 그리고 지역사회 연계의 경우, 지역사회에 대한 시설 개방 실적, 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 실적, 학교밖 인적 자원 활용 실적, 지역사회에 대한 봉사 활동 실적, 학교밖 인적 자원 활용 정도, 지역사회 물적 자원 활용 정도, 외부 재원 유치 금액 비율 및 증감률, 지역사회의 지원 정도 등이 포함되었다. 외부 환경 영역의 지표 체계 초안은 〈표 Ⅲ-2〉에 제시된 바와 같다.

〈표 Ⅲ-2〉 초안의 외부환경과 그 하위 요소 : 수정 전

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 외부 환경 | 물리적 환경 | 학교소재지 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교주변여건 | 사실/인식 | | ○ | | ○ |
| | 학부모의 참여 및 지원 | 학부모의 지원 정도 | 인식 | | ○ | | ○ |
| | | 학교설명회 및 학부모 교육행사 개최 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학부모 상담 실적 | 인식 | | | | ○ |
| | | 학부모에 대한 학생 정보 제공 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회에 대한 시설개방 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교밖 인적 자원 활용 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회에 대한 봉사활동 실적 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교밖 인적 자원 활용 정도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 지역사회 물적 자원 활용 정도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률 | 사실 | | | | ○ |
| | | 지역사회의 지원 정도 | 인식 | | ○ | | |

### 2) 수정 단계

‘외부 환경’ 영역에 대한 하위 진단 요소 및 지표가 확정되기까지 수정·보완된 내용을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 4차례에 걸친 연구진 협의회를 통해 구성된 ‘외부 환경’ 영역에 대한 하위 요소 및 지표 초안은 이후 전문가 협의회, 예비조사, 전문가 검토 등으로 이루어진 내용적 타당성을 검토 받는 과정에서 내용이 수정·보완되었다. 즉, 현장 교원 대상 예비조사 실시 결과 및 교육행정 전공 교수와 연구원, 교장, 학교컨설팅 전문가 등을 대상으로 실시한 내용 타당도 조사 결과를 반영한 것이되, 다수 의견에 대한 전문가를 대상으로 실시한 재검토 과정을 거친 결과에 해당한다.

수정사항의 주요 내용은 다음과 같다. 먼저, 외부환경을 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완 의견으로는 지역사회 학생과 학부모의 학교에 대한 고정적인 인지도, 평준화제도 등의 변화에 따른 문제 진단을 추가할 필요가 있다는 의견과, 학부모의 사회경제적 지위에 대한 요소 추가의 필요성, 학원, 과외 등 사교육 활동의 정도에 대한 설문 추가할 필요성, 학부모의 지원 요소와 관련하여, 학교설명회 및 학부모 교육행사 개최 실적(학부모 참여율), 학부모 상담 실적, 학부모에

대한 학생 정보 제공 정도(설문)는 학교의 교육활동에 해당하므로 불필요하다는 의견이 있었다.

다음으로, 학부모의 지원 관련 설문문항에 대한 수정 의견으로는 문항③ 우리 학교의 학부모는 자녀의 학교교육에 대한 관심이 많다. 문항④ '우리 학교의 학부모는 학교교육에 대한 지원 (학교 참여 및 다양한 협력적 지원)을 많이 하는 편이다'와 관련하여 학부모의 학부모회 참여, 학교행사 참여, 학교 봉사활동 참여 등으로 좀 더 세분화할 필요성이 제기되었고, 학부모의 지원 정도는 단순한 지원과 같은 소극적 역할 뿐만 아니라, 학교 교육과정개선 요구 등 적극적 통제의 기능을 하는지 등에 대한 확인의 필요성을 제기하였다. 또한 학부모의 교권침해 등 부정적인 요소에 대해 고려할 필요성을 얘기하는 의견도 있었다. 또한 문항 ③과 ④의 중복성 문제가 있고, 학교교육에 대한 지원을 몇 가지로 나눠서 기술할 필요도 언급되었다.

학교주변 환경 관련 설문문항 '학교주변에 유해시설(피시방, 노래방 등)이 별로 없다'에 대한 수정·보완 의견으로는 피시방, 노래방 등을 유해시설로 구분한 데 대한 부적절성을 지적하였고, 학교주변에 대한 제한을 둘 필요 (예: 반경 200m 등)가 있고, '별로 없다'라는 부정적 진술을 수정해야 한다는 의견이 있었다. 또한 학교주변에 일반적 기피시설 또는 교통의 혼잡도 정도를 반영할 필요가 있다는 의견도 있었다. 〈표 Ⅲ-3〉은 외부 환경 영역에 대한 주요 수정 사항을 간략히 제시한 것이다.

**〈표 Ⅲ-3〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 외부환경**

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정:<br><br>○ 외부환경을 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완<br>– 지역사회 변화, 입학제도 등의 변화에 따른 학생수 유입 관련 진단지표는'투입'영역에서 다루므로, 여기서는 추가하지 않음.<br>– 학부모의 사회경제적 지위 관련 진단지표 추가<br>– 학교주변 사교육 기관에 대한 진단지표 추가<br>– 학부모의 지원에 대한 기술 수정·보완<br>– 학부모의 지원 요소와 관련하여, 학교설명회 및 학부모 교육행사 개최 실적(학부모 참여율), 학부모 상담 실적, 학부모에 대한 학생 정보 제공 정도(설문)는 학교의 교육활동에 해당하기도 하고, 학교의 자료수집 부담 및 지표의 과다한 문제로 인해 삭제<br><br>○ 학부모의 참여 및 지원 관련 설문문항에 대한 수정 의견<br>– 학부모의 지원 관련 내용에 대한 기술 수정·보완(학부모회 참여, 학교행사 참여, 학교 봉사활동 참여 등으로 기술 보완)<br>– 자녀의 학교교육에 대한 관심 정도와 학교교육에 대한 지원의 내용을 묻는 설문에 대한 차별화 | ① 1차 수정 후:<br><br>○ 물리적 환경<br>– 학교유형<br>– 학교소재지<br>– 학교주변여건<br><br>○ 학부모의 참여 및 지원<br>– 학부모의 참여 및 지원정도 |

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ㅇ 학교주변 환경 관련 설문문항에 대한 수정·보완<br>– 부정적 진술 수정<br>– 유해시설에 대한 기술 수정<br>– 학교주변에 대한 제한(반경 200m) 설정<br>– 학교주변 환경의 안정성, 건전성을 나타낼 수 있는 진술문으로 수정·보완 | ㅇ 지역사회와의 연계<br>– 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도<br>– 학교 밖 인적자원 활용 정도<br>– 지역사회의 지원 정도 |

### 3) 최종안 확정 단계

이상의 수정 과정을 거쳐 최종적으로 확정된 외부 환경의 진단 항목은 1) 물리적 환경, 2) 학부모의 참여 및 지원, 3) 지역사회와의 연계, 이렇게 3가지로 정리된다. 물리적 환경은 학교소재지와 학교주변 여건을 나타내며, 학부모 참여 및 지원의 경우, 학교교육활동 및 설명회 등의 행사에 학부모가 적극적으로 참여하는 정도를 의미한다. 지역사회와의 연계 항목에서는 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도, 학교밖 인적 자원 활용 정도, 학교에 대한 지역사회의 행·재정적 지원 정도 등으로 간추려졌다. 외부 환경 영역의 최종 확정된 내용은 다음 〈표 Ⅲ-4〉에서 제시된 바와 같다.

**〈표 Ⅲ-4〉 최종 외부환경 영역과 그 하위 요소 : 수정 후**

| 진단영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 조사 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 관리자 |
| 외부환경 | 물리적 환경 | 학교소재지의 특성 | 사실 | | | | ㅇ |
| | | 학교주변여건 | 사실 | | | | ㅇ |
| | 학부모의 참여 및 지원 | 학부모의 참여 및 지원 정도 | 인식 | | ㅇ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도 | 인식 | | ㅇ | | |
| | | 학교밖 인적 자원 활용 정도 | 인식 | | ㅇ | | |
| | | 지역사회의 지원 정도 | 사실 | | | | ㅇ |

## 가. 투입 영역

### 1) 초안 개발 단계

‘투입’ 영역은 학교교육활동 및 운영에 1차적으로 투입되지만 학교와 구성원의 힘으로 변화시키기 어려운 요소들을 가리킨다. 예컨대 교육정책이나 제도 등은 학교가 변화시키기 어렵지만 학교

의 교육활동과 성과에 큰 영향을 미치는 요인들의 예가 될 것이다. 투입 영역의 진단항목으로는 인적 자원과 물적 자원, 그리고 교육활동을 담당하는 학교의 유형으로 모두 사실자료를 토대로 하위요소를 설정하여 개별 진단 항목별로 2~5개의 진단요소를 초안에 반영하였다. 구체적으로 살펴보면, 학교유형, 학생, 교원, 학부모, 물리적 환경 등 5개의 진단 항목으로 구성되며, 학교유형의 경우 학교의 제도적 유형, 교육정책사업비 특성에 따른 유형, 연구·실험학교 지정 여부를 포함한다. 학생 항목의 경우 재학생 변화, 전·출입 학생, 학생 특성 등, 교원의 경우 교장 특성(학력, 출신학교, 교장임용방식, 교직경력, 연령) 및 교사 특성(전체 교사의 성별 및 연령 분포, 학력, 교직경력, 현임재직기간, 자기개발 현황), 학부모 항목의 경우 경제력, 학력, 사회적 지위 등, 그리고 물리적 환경의 경우 재정 규모와 시설 현황을 포함하였다. 투입 영역 지표 체계 초안은 〈표 Ⅲ-5〉에 제시된 바와 같다.

**〈표 Ⅲ-5〉 초안의 투입 영역과 그 하위 요소 : 수정 전**

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 투입 | 학교 유형 | 학교의 제도적 유형 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 교육정책사업비 특성에 따른 유형 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 연구·실험학교 지정 여부 | | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 재학생 변화 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전·출입 학생 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 가정 특성 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생학력분포 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 특성 | 학년별 학업중단학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 위기학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 폭력학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학년별 학업중단 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | 교원 | 교장 특성 | 학력(전공포함), 출신학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교장임용방식 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교직경력 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 연령 | 사실 | | | | ○ |
| | | 교사 특성 | 전체교사의 성별·연령별 분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학력(전공포함), 출신학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교직경력별 분포 | 사실 | | | | ○ |

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | | | 현임재직기간별 분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 신분별 교사분포 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 자기개발 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | 학부모 | 학부모 경제력 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 학력 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 사회적 지위 | | 사실 | | ○ | | |
| | | 학부모 학교 관심도 | | 사실 | | ○ | | |
| | 물리적 환경 | 재정 규모 | 재원별 예산 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학생 1인당 예산 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 1인당 교직역량개발지원비 비율 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 연구·개발비 비율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 시설 현황 | 시설유형별 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 학생 1인당 건물면적 규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 교사 1인당 교사전용 건물면적 | 사실 | | | | ○ |
| | | | 도서실에 비치된 교사용 도서규모(권) | 사실 | | | | ○ |

### 2) 수정 단계

'투입' 영역의 진단항목으로는 학교의 일반적 특성, 학교장 특성, 교사특성, 학생 특성, 시설 현황, 재정 현황 등 6개 하위 요소를 포함하는데, 전문가들이 지적한 주요 검토 내용에는 당초 초안에서 제시한 진단항목의 진단요소가 너무 복잡하고 내용이 많아 학교담당자가 사실자료를 기록하는데 어려움이 많을 것이라는 지적에 따라 이를 3회에 걸쳐 수정하였다.

'투입' 영역에 대한 하위 요소 및 지표가 확정되기까지 수정·보완된 내용을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 4차례에 걸친 연구진 협의회를 통해 구성된 '투입' 영역에 대한 하위 요소 및 지표 초안은 이후 전문가 협의회, 예비조사, 전문가 검토 등으로 이루어진 내용적 타당성을 검토 받는 과정에서 내용이 수정·보완되었다. 이처럼 수정·보완된 내용은 현장 교원을 대상으로 예비조사를 실시한 결과 및 교육행정 전공 교수와 연구원, 교장, 학교컨설팅 전문가 등을 대상으로 실시한 내용타당도 조사 결과를 반영한 것이되, 다수 의견에 대한 전문가를 대상으로 실시한 재검토 과정을 거친 결과에 해당한다. 〈표 Ⅲ-6〉은 투입 영역에 대한 주요 수정 사항을 간략히 제시한 것이다.

〈표 Ⅲ-6〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 투입

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정:<br>– '학교유형' 항목에서 교육정책사업비특성에 따른 유형, 연구·실험학교 지정 여부를 삭제하고 학교의 일반적 특징으로 변경함.<br>– '학생' 항목에서 재학생 변화를 삭제하고 학교의 일반적 특성 속에 재학생 현황에 포함.<br>– '학부모' 항목 삭제 | ① 1차 수정 후:<br>– '학교의 일반적 특징' 항목에 대한 진단요소는 학교유형, 재학생 현황, 교원현황으로 구성<br>– '학생' 항목에 국가수준 학업성취도 평가결과(중3, 고2), 전국연합학력평가결과(고3), 대학수학능력평가결과(고3), 심리·행동적 특성(초,중,고), 가정환경, 학생전출입현황으로 구성. |
| ② 2차 수정:<br>– '학교의 일반적 특징' 항목에서 '재학생 현황' 및 '교원현황'을 삭제하고, 각각 '학생' 항목 및 '교사'항목으로 재분류함.<br>– '교사'항목에서 교사연수실태 삭제<br>– '학생' 항목의 국가수준 학업성취도 평가결과(중3, 고2), 전국연합학력평가결과(고3), 대학수학능력평가결과(고3)를 삭제<br>– '재정' 항목의 재원별 재정규모에 대한 구분을 보다 상세하게 함. | ② 2차 수정 후:<br>– '학교의 일반적 특징' 항목에는 학교유형을 그 하위 지표로 설정함.<br>– '교사'항목에는 교원현황, 교사경력분포, 현임학교 재직기간, 교사연령분포, 방과후 학교 담당 교·강사 현황으로 구성됨.<br>– '학생' 항목에는 재학생 현황, 심리·행동적 특성, 가정환경, 학생전출입현황으로 구성 |
| ③ 3차 수정:<br>– '교사'항목에서 방과후 학교 담당 교·강사를 삭제.<br>– '학생' 항목에는 학생전출입현황을 삭제. | ③ 3차 수정 후:<br>– '교사'항목에는 교원현황, 교사경력 현황, 현임학교 재직기간, 교사연령분포<br>– '학생' 항목에는 재학생 현황, 심리·행동적 특성, 가정환경으로 구성 |

### 3) 최종안 확정 단계

최종적으로 확정된 투입 영역의 구성 내용은 수정 전 단계에 비해 매우 간소화되었다. 해당 영역을 구체적으로 살펴보면, 1) 일반적 특성, 2) 학교장, 3) 교사, 4) 학생, 5) 시설, 6) 재정, 이상 6가지로 범주화되었다. 일반적 특성 항목은 학교 유형을 묻는 단일 요소로 구성되며, 학교장 항목은 성별, 연령, 경력, 임용방식, 교사 항목은 교원현황, 교사경력, 현임학교 재직기간, 연령분포, 학생 항목은 재학생 현황, 심리·행동적 특성으로 구성되었다. 시설 항목의 경우 시설유형별 현황, 도서관 장서보유권수, 재정 항목의 경우 재원별 재정규모, 학생 1인당 직접교육비, 학생 1인당 장학금을 포함하였다. 투입 영역의 최종 확정된 내용은 다음 〈표 Ⅲ-7〉에 제시된 바와 같다.

〈표 Ⅲ-7〉 최종 투입 영역과 그 하위 요소 : 수정 후

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 투입 | 일반적인 특성 | 학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | 학교장 | 성별 | 사실 | ○ | | | |
| | | 연령 | 사실 | ○ | | | |
| | | 경력 | 사실 | ○ | | | |
| | | 임용방식(공모, 초빙여부) | 사실 | ○ | | | |
| | 교사 | 교원 현황 | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 경력 현황 | 사실 | | ○ | | |
| | | 현임학교 재직기간 | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 연령분포 | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 재학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | 심리·행동적 특성 | 사실 | | | | ○ |
| | | 가정환경 | 사실 | | | | ○ |
| | 시설 | 시설유형별 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교도서관 장서보유권수 | 사실 | | | | ○ |
| | 재정 | 재원별 재정규모 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 직접교육비 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 장학금 | 사실 | | | | ○ |

## 다. 과정 영역

본 연구의 학교진단 모형에서 과정 영역이란 '교육활동'과 그에 영향을 주는 학교의 '역량', '구조', '문화', 이상 4가지 항목으로 구성되었다. 개발 과정을 각 항목에 따라 정리하면 다음과 같다.

### 1) 교육활동

가) 초안 개발 단계

'교육활동' 이란 외적으로 관찰이 가능한 학교의 체계적인 외현적인 활동을 말하는 것으로서 학교교육계획수립, 교육과정 편성, 교육과정 운영, 학생생활지도를 그 구성요소로 보았다.

체제적 접근에서 교육활동은 일반적으로 투입을 변용하여 산출을 일으키는 과정(processes)로 개

념화한다. 여기에 하나의 이슈가 발생한다. 즉 계획 활동이 투입(input)이냐 과정이냐 하는 문제이다. 일반적으로 투입은 법령의 범위에서 학교가 교육목표 달성을 위해 사용할 수 있는 모든 가용자원(돈, 인력, 시설, 시간, 기타 유·무형 자원)의 규모와 상급기관의 정책 등 학교의 행동을 규제하는 제반 규정을 의미하는 것으로 개념화한다(박중훈, 1999; 정택희 외, 2008). 그러나 Stufflebeam(1968)이 제안한 CIPP 평가모형에서는 투입을 가용자원의 규모로 보기보다는 교육목표를 달성하기 위하여 주어진 가용자원을 어떻게 활용할 것인가에 대한 체계적인 계획 활동으로 본다(J.L.Fitzpatrick, 2004. 91쪽 참조).

이 연구에서는 투입은 학교의 가용자원의 규모와 정책 등으로 정의하고, 과정, 즉 교육활동은 계획 활동 및 그것을 실현하기 위한 일련의 체계적인 활동을 포함하는 것으로 규정하였다. 특히 학교의 교육적 문제(필요를 포함)의 진단과 문제해결을 위한 프로그램, 프로젝트, 서비스 등 제반 외적인 교육활동(처방)을 계획하고 실천하는 과정을 강조하였다. 더불어 이런 계획 활동과 실천 활동에 영향을 주는 내부적인 메커니즘, 즉 학교의 역량, 구조, 문화와 구별하였다.

학교의 외현적인 교육활동을 여러 가지로 분류할 수 있을 것이나 이 연구에서는 학교교육과정과 교육계획의 현실을 고려하여 교육계획 수립 및 추진활동, 교육과정 편성활동, 교육과정 운영활동, 학생생활지도 등으로 구분하였다. 학교교육과정은 6차 교육과정까지는 학교교육과정이 교과교육과정, 특별활동(현재는 창의적 체험활동에 포함됨), 생활지도 등을 주요 내용으로 하여 구성되었으나, 7차 교육과정 이후에는 생활지도는 교육과정에서 제외되었다. 그러나 이것이 생활지도의 중요성을 무시한 것이라기보다는 “문서화된 교육과정”에 보다 집중한 것으로 보인다. 현재의 정규교육과정은 교육과정과 창의적 체험활동으로 구성되며, 정규교육과정 이외로 방과후학교가 주요한 교육과정의 하나로 정착되었다.

학교교육계획 수립과 추진은 교육과정 령의 범위 안에서 모든 가용자원을 총동원하여 학교의 특수한 상황에 맞도록 교육과정을 어떻게 편성 운영하고, 다양한 학생의 교육적 필요를 어떻게 충족시킬 수 있을 것인가에 대하여 총괄적으로 계획하는 활동이다. 이렇게 볼 때 교육과정 편성과 운영은 학교교육계획 수립과 추진의 주요 대상이 되며, 생활지도도 마찬가지이다. 모든 문항은 크게 프로그램 이론 지향적 평가의 관점(Chen, 1990)과 우리나라 교육과정 령에서 강조하는 초·중등학교 교육과정 편성·운영의 중점(교육과학기술부, 2012)을 준거로 하여 개발되었다. 교육활동 항목의 세부 하위 요소 초안을 간략히 제시하면 다음 〈표 Ⅲ-8〉과 같다.

〈표 Ⅲ-8〉 초안의 교육활동 항목과 그 하위 요소 : 수정 전

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 교육 활동 | 학교교육계획 수립 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교과교육과정 편성 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창체활동 편성 및 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 방과후학교 과목 편성 및 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교과교육과정 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창체활동 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 방과후학교 과목 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 생활지도 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 진로진학지도 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 인성교육 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 창의성 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 특기적성계발 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 전입생 보충학습과정 운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 범교과과정 운영(초) | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교육평가운영 | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 학교스포츠클럽활동 운영(중) | 사실/인식 | | ○ | | |
| | | 교원의 업무수행 활동량 | 사실/인식 | | ○ | | |

나) 수정 단계

교육활동 항목은 전문가 검토를 토대로 하여 일부 내용을 수정하였다. 구체적으로, 창의적 체험활동 편성 및 운영, 방과후 학교과목 편성 및 운영, 진로진학지도, 인성교육, 창의성, 특기적성 개발, 전입생 보충학습과정 운영, 범교과과정 운영, 교육평가운영, 학교스포츠클럽 활동 운영, 교원의 업무수행 활동량 등의 요소들이 지나치게 세부적이고 방대하다는 지적에 따라 모두 삭제하였다. 그리고 교육과정 편성 및 운영 요소에서는 설문지를 통한 구성원 인식 자료에 국한하지 말고 객관적인 사실 자료를 추가시키라는 검토 의견에 따라 이를 반영하였다. 〈표 Ⅲ-9〉는 교육활동의 주요 수정 사항을 정리한 것이다.

〈표 Ⅲ-9〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 교육활동

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정:<br>– 창체활동 편성 및 운영, 방과후학교 과목 편성 및 운영, 진로진학지도, 인성교육, 창의성, 특기적성 개발, 전입생 보충학습과정 운영, 범교과과정 운영(초), 교육평가운영, 학교스포츠클럽활동 운영(중), 교원의 업무수행 활동량 삭제함. | ① 1차 수정 후:<br>– 학교교육계획 수립(인식자료)<br>– 교육과정 편성(인식자료)<br>– 교육과정 운영(인식자료)<br>– 생활지도(인식자료) |
| ② 2차 수정:<br>– 교육과정 편성 및 교육과정 운영 요소에 인식자료뿐만 아니라 사실자료를 포함시킴 | ② 2차 수정 후:<br>– 학교교육계획 수립(인식자료)<br>– 교육과정 편성(사실/인식자료)<br>– 교육과정 운영(사실/인식자료)<br>– 생활지도(인식자료) |

다) 최종안 확정 단계

최종적으로 확정된 교육활동 항목 역시 초안에 비해 매우 간소화되어 진단 대상 학교의 업무 부담을 축소하는 방향으로 확정되었다. 해당 항목을 구체적으로 살펴보면, 학교교육계획 수립, 교육과정 편성, 교육과정 운영, 생활지도, 이렇게 4개의 진단 요소로 구성되었다. 교육활동 항목의 확정된 최종안은 다음 〈표 Ⅲ-10〉에 제시된 바와 같다.

〈표 Ⅲ-10〉 최종 교육활동 항목과 그 하위 요소 : 수정 후

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 교육 활동 | 학교교육계획 수립 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교육과정 편성 | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 교육과정 운영 | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 생활지도 | 인식 | ○ | ○ | | |

## 2) 역량

가) 초안 개발 단계

‘역량’ 이란 학교교육활동에서 필요한 교장과 교사의 수행능력 및 태도를 의미한다. 역량 항목은 초안 개발 단계에서교장 역량, 교사 역량, 학생 역량, 등 3가지로 구성되었다. 이 때 교장 역량은

학교경영과 태도 및 사명감의 두 측면으로 구성되었고, 교사 역량은 교과지식, 수행능력, 태도 및 사명감에 대한 인식 조사 방식으로 측정하고자 하였다. 그 외에 교원 1인당 직무연수 시간, 교내 자율연수 건수, 수업공개 건수 등의 객관적인 사실 자료 등을 통해 진단 대상 학교의 교사 역량을 측정하고자 하였다. 마지막으로 학생 역량에서는 학습태도(자기주도적 학습능력)과 대인관계 능력을 보고자 하였다(〈표 Ⅲ-11〉 참조).

〈표 Ⅲ-11〉 초안의 역량 항목과 그 하위 요소 : 수정 전

| 진단 영역 | 진단항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 역량 | 교장 | 학교경영 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 태도 및 사명감 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교사 | 교과지식 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 수행능력 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 태도 및 사명감 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 교원 1인당 직무연수 시간 | 사실 | ○ | | | |
| | | | 교내 자율연수 건수 | 사실 | ○ | | | |
| | | | 수업공개 건수 | 사실 | ○ | | | |
| | | 학생 | 학습태도(자기주도적 학습능력) | 인식 | | ○ | ○ | |
| | | | 대인관계능력 | 인식 | | ○ | ○ | |

나) 수정 단계

앞서 말했듯이 영역별 진단요소를 추출하는 과정에서 현장 교원 및 연구원, 교수로부터 내용적 타당도를 수차례 검토 받았다. 역량 항목은 전문가 의견 조사에서 재검토를 요청 받았다. 타당성 검토 결과가 이와 같이 나온 이유는 역량의 범위, 교사 역량의 범위, 교장 리더십 등 역량 항목에 대해 극적으로 상이한 의견들이 제시되었기 때문이다. 구체적으로 '교사 역량으로 국한하라'는 의견 대 '교장, 부장교사, 일반교사, 학생으로 대상을 확대하라'는 의견, '구성원 역량을 강조하라'는 의견과 '조직역량을 추가해야 한다'는 의견 등이 있었다. 검토 요청의 내용이 상반된 것을 고려하여 연구자는 연구 모형에 기반하여 역량 항목을 교장 리더십과 교사 역량을 중심으로 구성하였다.

연구자는 협의회 및 의견 조사를 통해 역량 항목의 세부 진단요소를 수정하였다. 주요 수정 내용으로는 '교장 역량'을 학교경영에 관한 내용을 중심으로 한 '교장 리더십'으로 변경하고, 교사 헌신에 학생 헌신에 대한 문항을 추가하였다. 그리고 교원 1인당 직무연수 실적을 교사에 한정하지 않고

교장(감)까지 포함하였다. 한편 교사 역량은 초기에 수업수행능력 및 태도를 교사 인식 조사를 통해 측정하는 방식을 구상하였으나 자기 인식 조사가 객관성을 보장할 수 없다는 한계를 고려하여 헌신, 동기와 같은 정의적 요소와 연수 실적으로 대표되는 사실 조사 중심으로 수정하였다. '교원능력개발 점수의 학교 평균'을 교사 역량의 주요 요소로 포함시키자는 의견도 있었으나 여러 차례의 검토 과정을 거치면서 최종적으로는 삭제하는 것으로 결정되었다.

또한 초안에는 자기주도적 학습태도 및 대인관계 역량으로 구성되는 '학생 역량'이 포함되었으나 전문가 검토 결과 학생 역량은 학교의 과정 변인이라기보다는 학생이 교육활동을 거쳐 습득하게 되는 성과 변인에 가까운 성격을 가지기 때문에 삭제하는 것이 좋다는 의견을 받아들여 제외하였다. 이상의 내용을 정리하면 다음 〈표 Ⅲ-12〉와 같다.

〈표 Ⅲ-12〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 역량

| 진단요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정<br>– 학생역량 항목 삭제<br>– 교사의 지식, 수행능력, 태도 및 사명감 삭제 후 교원능력개발 학교평균값으로 대체<br>– 교내 자율연수, 수업공개 건수 삭제<br>– 교원능력개발 관련 예산 편성 비율 추가 등<br><br>② 2차 수정<br>– 교사헌신에 학생헌신 관련 문항을 포함시킬 것<br>– 교사 1인당 직무연수 실적에 교장(감)의 직무연수 실적을 포함시킬 것<br>– 교원능력개발 평균 삭제<br>– 교원능력개발 관련 예산 편성 비율 삭제 등 | • 학교장 리더십<br>• 교사 헌신<br>• 교사 직무동기<br>• 교원 1인당 직무연수 실적 |

다) 최종안 확정 단계

수정 내용을 반영한 결과 역량 항목은 최종적으로 '학교장 리더십', '교사 헌신', '교사 직무동기', '교원 1인당 직무연수 실적' 등 4개의 하위 진단 요소로 구체화되었다. 각 진단 요소의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 학교장 리더십은 학교관리자로서 갖추어야 할 학교경영능력을 의미한다. 둘째, 교사 헌신은 교사에게 요구되는 정의적 요소로 학생과 수업에 대한 헌신 정도를 측정한다. 셋째, 교사의 직무동기는 교사가 현재 교단에 머무르게 되는 원인을 내적 동기(예: 교직 자체에 대한 관심)와 외적 동기(예: 보수 수준, 사회적 인식)로 구분하여 측정한다. 넷째, 교원 1인당 직무연수 실적은 단위 학교

의 교원들이 당해 연도에 직무수행에 필요한 능력을 배양하기 위해 참여한 직무관련 연수의 이수 시간 합계를 단위 학교의 교원 수로 나눈 것을 의미한다. 이 때 교원은 교장(감)과 교사를 모두 포함한다. 최종적으로 확정된 역량 항목은 다음 〈표 Ⅲ-13〉과 같다.

〈표 Ⅲ-13〉 최종 역량 항목과 그 하위 요소 : 수정 후

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 역량 | 학교장 리더십 | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 헌신 | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 직무동기 | 인식 | | ○ | | |
| | | 교원 1인당 직무연수 실적 | 사실 | | | | ○ |

### 3) 구조

가) 초안 개발 단계

'구조' 란 학교교육활동을 효과적으로 운영하기 위한 지원 시스템을 의미한다. 초안 개발 단계에서 구조 항목은 권한 배분, 학교 개선 관리, 학습공동체, 이렇게 3가지 요소로 범주화되었다. 구체적으로 권한 배분은 학교경영 및 교육활동에 관련하여 교사들의 의견이 반영된 정도를 의미하며, 학습공동체란 교내외 교과 및 비교과 모임에 대한 교사들의 참여 빈도를 의미한다(〈표 Ⅲ-14〉 참조).

〈표 Ⅲ-14〉 초안의 구조 항목과 그 하위 요소 : 수정 전

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | 구조 | 권한 배분 | 학교경영 영역 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 교육관련 영역 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 학교개선관리 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 학습 공동체 | 교과모임 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 비교과모임 | 인식 | | ○ | | |

나) 수정 단계

전문가 검토 결과, 구조 항목은 '역량', '문화'와 함께 학교 내 변환 과정을 대표할 수 있는 요소들로 추출이 잘 되었다는 의견이 주를 이루었고 수정 요청은 거의 제시되지 않았다.

연구자는 주로 전문가 협의회를 통해 받은 의견을 수렴하여 진단 요소를 세부적으로 수정하였다. 1차 회의에서는 '문화' 항목의 일부로 포함되어 있었던 '집권화 정도'에 해당하는 내용을 구조 영역의 '권한 배분'과 통합하라는 의견을 수용하였다. 그리고 2차 회의에서 현장 경험이 풍부한 교장과 교감으로부터 단위 학교 내에서 인사 관련 위원회의 활동이 매우 중요하게 간주되는 바, 이러한 내용을 요소의 하위 문항으로 포함시키길 요청하는 의견이 있어 수용하였다. 인사 관련 내용은 권한 배분과 질문 방식이나 내용이 다소 상이하여 후에 별도의 하위 요소인 '인사 관리'로 독립시켰다.

한편 교사의 소모임 참여 이외에 학교의 학습공동체 구성을 나타내는 하위 요소가 추가되는 것이 좋겠다는 전문가 의견이 제시되어, 이를 반영하여 '교사 간 협력'에 관한 요소를 삽입하였다. '소모임 참여 정도'와 '교사 간 협력'은 처음에 '학습공동체'라는 상위 요소 안에 포함되는 하위 요소였으나, 진단 내용의 명료성을 확보하기 위하여 개개의 진단요소별로 나누어 제시하는 것으로 수정하였다. 이상의 내용을 정리하면 다음 〈표 Ⅲ-15〉과 같다.

**〈표 Ⅲ-15〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 구조**

| 진단요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정<br>- 권한 배분에 '교장의 집권화 정도' 내용 추가<br><br>② 2차 수정<br>- 권한 배분에 인사 관련 내용 추가<br>- '교사 간 협력' 관련 내용 추가<br>- 하위 진단요소인 '학습공동체'를 '소모임 참여 정도'와 같이 구체적으로 명기 등<br><br>③ 3차 수정<br>- 권한 배분의 인사 관련 내용을 하위 요소 '인사관리'로 분리<br>- 구조의 하위 요소들을 '공식적'요소와 '비공식적'요소로 구분하여 제시함. | 〈공식적〉<br>· 권한 배분과 집권화<br>· 인사 관리<br>· 학교 개선 관리<br><br>〈비공식적〉<br>· 소모임 참여 정도<br>· 교사 간 협력 |

다) 최종안 확정 단계

수정 사항을 반영한 결과'구조' 란 학교교육활동을 효과적으로 운영하기 위한 지원 시스템을 의미한다. 구조 항목은 공식적 요소와 비공식적 요소로 구분된다. 구조의 공식적 요소란 '권한배분과 집

권화', '인사관리', '학교개선관리'로 구성되고, 비공식적 구성요소란 '소모임 참여 정도'와 '교사 간 협력'으로 구체화되었다. 각 진단 요소의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 권한 배분과 집권화는 교사가 학교교육활동에 관한 의사결정에 참여하는 절차가 확보된 정도를 의미한다. 주로 학교경영 및 교육관련 영역에 대한 의사결정 참여를 의미하는데, 구체적으로 업무 분장, 시설 및 예산(이상 학교경영 관련), 수업 관련 사항, 국내 장학 관련 사항(이상 교육 관련) 등에 대한 의사 결정 참여 과정을 말한다. 둘째, 인사관리는 인사관리 위원회의 구성 및 활동의 합리성, 근무평정 등 학교 내 평가과정의 공정성, 교사 개인의 업적과 능력에 따른 공정한 대우 등이 잘 이루어지고 있는지를 의미한다. 셋째, 학교의 개선 관리란 학교의 발전적 운영을 위해 학교자체평가를 체계적으로 실시했는지, 그 평가 결과를 후속 학교교육계획 수립에 적절히 반영했는지 등을 의미한다. 넷째, 교사의 소모임 참여 정도는 교내·외의 교과 및 비교과 모임에 참여하는 빈도를 말하고, 다섯째, 교사 간 협력이란 학교교육활동과 업무에 관해 교사 간 도움을 주고받는 정도다. 이 때 협력은 단순한 친교적 관계가 아니라 교사가 실제 업무를 실행할 때 도움이 된다고 느끼는 활동을 의미한다.

〈표 Ⅲ-16〉 최종 구조 항목과 그 하위 요소 : 수정 후

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 구조 | 공식적 | 권한배분과 집권화 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 인사관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 학교개선관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | 비공식적 | 소모임 참여 정도 | 사실 | | ○ | | |
| | | | 교사 간 협력 | 인식 | | ○ | | |

### 4) 문화

#### 가) 초안 개발 단계

학교조직 문화에 대한 정의를 하고 이를 측정하기 위한 요소와 문항을 개발하여야 하므로 학교조직 문화를 어떻게 정의하는가는 매우 중요하다. 이 연구에서 학교조직 문화를 정의하기에 앞서 기존 학자들의 조직문화에 대한 정의를 살펴보고 이 연구에 적합한 학교조직문화를 조작적으로 정의하고자 하였다.

Schein(1980, 1985, 1997), 김준기(1991, 2000), 정일환(2003), 강경석(2006) 등의 선행 학자들의 학교조직문화를 보는 관점은 공통적으로 조직의 가치에 대한 개념을 공통적으로 포함하고 있다. 이 연구에서도 학교조직 문화란 학교 구성원들의 공유된 가치를 의미하는 입장을 취하였다. 조직 구성원들의 가치를 교육행정이론의 핵심이라고 할 수 있는 가치인 관계와 성취에 두고, 조직 전체의 안정과 변화라는 가치가 얼마나 나타나고 있는가를 알아보는 것으로 간주한다.

이 연구 주제인 조직문화 진단 도구 개발과 관련하여 크게 조직 전체를 하나의 조직 문화도구로서 총괄적으로 측정하는 경향과 공유된 가치 지향만을 측정하는 경향으로 구분할 수 있다. 이 연구는 학교조직 진단 도구를 개발하면서 다른 영역 구조, 역량, 문화, 교육활동, 투입 성과 등을 동시에 측정하는 모형을 설정하였으므로, 하나의 학교조직문화 도구로 개발하여 전체적 학교 조직문화를 측정하려는 전자의 경우가 아닌, 하나의 조직 영역으로서 조직의 공유된 가치에 한정하면서 다른 영역과도 겹치지 않도록  범위를 설정해야 하는 모형을 취하고 있다.

따라서 이 연구에서 학교조직 문화란 학교 구성원들의 공유된 가치를 의미한다. 조직문화에 있어서 가치 지향을 측정하는 가장 대표적인 연구는 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치이론에 근거한 조직진단 이론이다. 이에 근거하여 학교조직에 맞게 학교조직 문화 진단 문항을 1차적으로 설정하였다(〈표 Ⅲ-17〉 참조).

**〈표 Ⅲ-17〉 초안의 문화 항목과 그 하위 요소 : 수정 전**

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 문화 | 조직의 특징 | 인간적·운명공동체적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 진취적·모험 지향적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 구조화·규정화된 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 경쟁적·성취 지향적 조직 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 조직의 분위기 | 참여·편안·상호신뢰·개방적 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 높은 활기·도전 지향적 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 계속성·안정성·효율성·명확한 업무처리 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 목표달성·경쟁에서 승리 강조 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 조직의 최고 지도자 | 후원자·조력자·부모 같은 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 창업가·혁신가·모험가 같은 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 설계가·업무조정자·효율추구 모습 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | | 강한 추진력·경쟁 추구 | 인식 | ○ | ○ | | |

나) 수정 단계

이 도구는 조직 진단 도구이기는 하지만 다른 영역을 포함하지 않고 단독으로 조직문화만을 측정하는 도구이기 때문에 조직최고지도자에 대한 요소가 본 연구에서의 역량 부분과 겹친다는 검토 과정의 의견에 따라 조직문화 요소를 가치 지향으로 재설정하는 과정이 있었다.

학교조직 문화의 요소 재설정과정에서 조직 구성원들의 가치를 어디에 두느냐에 따라 먼저 조직이론의 두 핵심 축이라고 할 수 있는 관계 지향과 성취 지향, 안정 지향과 변화 지향을 두 축으로 설정하였다. 이 두 요소에 따라 구성원의 가치 부여는 매우 다른 조직 문화를 형성하게 된다. 구성원들의 가치 지향을 통해 학교조직 문화가 진단되면 조직문화에 대한 컨설팅뿐만 아니라 다른 영역의 진단 결과에 대한 컨설팅 전략이 수립될 수 있기에 조직 진단 중에서도 가장 핵심적인 영역이라고 할 수 있다.

보다 세부적으로 수정된 절차를 소개하면, 1차 학교 조직문화 요소의 설정은 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁가치이론에 근거하여 조직의 특징, 조직의 분위기, 조직의 최고지도자 요소별 경쟁가치를 설정하는 방법을 적용하였다. 각 요소마다 경쟁가치 4개의 문항을 설정하도록 요소를 설정한 것이다. 1차 검토 과정에서 타 항목과의 중복 부분이 집중 검토 되면서 조직의 최고지도자 요소는 역량 부분의 지도성 부분으로 이동하는 것이 제안되고 합의되어 역량 부분으로 이동시키고, 학교조직 문화 요소로 조직의 특징과 조직의 분위기 요소로만 구성하기로 하였다.

2차 검토과정에서 조직의 특징 요소를 구성하는  4가지 가치 문항과 조직의 분위기 요소를 구성하는 4가지 가치 문항이 서로 겹친다는 지적과 전반적으로 전체 도구의 문항 수가 과다하다는 지적에 따라 서로 겹치지 않고 간결하게 측정할 수 있도록 6개의 가치를 요소로 변경하여 설정하였다.

3차 검토 과정에서 가치를 하나의 문항으로 측정하는 것은 판단의 곤란성이 높아 이를 몇 개의 문항으로 확대하는 것이 필요하다는 검토 내용이 있었다. 이에 근거하여 4개의 가치로 축소하고 하나의 가치 요소 당 3개의 문항씩을 재설정하였다.

4차 검토 과정에서 학교조직 문화의 요소는 그대로 활용하되 문항 2개를 수정하자는 의견이 있어 최종적으로 문항만 보완하였다. 학교조직 문화 요소에 대한 검토 과정에서 수정된 사항을 정리하면 다음 〈표 Ⅲ-18〉과 같다.

〈표 Ⅲ-18〉 문화 항목에 대한 진단 요소의 전문가 검토 후 주요 수정 사항

| 구분 | 진단 요소 | | 비고 |
|---|---|---|---|
| | 수정 전 | 수정 후 | |
| 1차검토 | • 조직의 특징<br>• 조직의 분위기<br>• 조직의 최고지도자 | • 조직의 특징<br>• 조직의 분위기 | • 조직의 최고지도자는 역량 항목으로 이동 |
| 2차검토 | • 조직의 특징<br>• 조직의 분위기 | • 신뢰지향<br>• 도전지향<br>• 효율지향<br>• 성취지향<br>• 개방지향<br>• 집단지향 | • 조직의 특징 및 분위기에 각각의 지향점을 포함하고 있어 두 요소 간 가치 지향이 겹친다는 지적으로 가치 지향을 요소로 도출함 |
| 3차검토 | • 신뢰지향<br>• 성취지향<br>• 도전지향<br>• 효율지향<br>• 개방지향<br>• 집단지향 | • 관계지향<br>• 성취지향<br>• 안정지향<br>• 변화지향 | • 6개 요소가 많다는 지적으로 다시 4개 요소로 축소 |
| 4차검토 | • 관계지향<br>• 성취지향<br>• 안정지향<br>• 변화지향 | • 관계지향<br>• 성취지향<br>• 안정지향<br>• 변화지향 | • 요소는 그대로 가되 문항 2개 수정 |

다) 최종안 확정 단계

최종적으로 확정된 문화 항목은 다음 〈표 Ⅲ-19〉에 제시된 바와 같다. 학교의 문화를 나타내는 진단 요소는 관계 지향, 성취 지향, 안정 지향, 변화 지향의 4개로 구성되며, 이는 교장과 교사를 대상으로 한 인식 조사 방식을 취한다.

〈표 Ⅲ-19〉 최종 문화 항목과 그 하위 요소 : 수정 후

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 과정 | 문화 | 관계 지향 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 성취 지향 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 안정 지향 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 변화 지향 | 인식 | ○ | ○ | | |

## 라. 성과 영역

### 1) 초안 개발 단계

‘성과’는 학교교육을 통해 학교교육의 목표가 어느 정도 달성되었는지를 측정할 수 있는 학교교육의 결과물이라고 할 수 있다. 일반적으로 학교교육의 성과는 인지적 성과와 정의적·신체적 성과, 학교교육에 대한 만족도 등으로 구분해 왔다. 따라서 이 연구에서도 학교교육의 ‘성과’를 인지적 성과, 정의적·신체적 성과, 학교교육에 대한 만족도로 구분하여 하위 진단 요소로 규정하였다. 곧, 1) 국가수준학업성취도 평가 결과의 향상도로 측정하는 ‘인지적 성과’ 요소와 2) 학교폭력, 학생 체력, 학업중단 및 출결 관련한 결과를 보여주는 ‘정의적·신체적 성과’ 요소, 3) 학교의 교육성취 결과에 대한 만족도를 보여주는 ‘학교교육 만족도(학력 부문 교육성취, 인성 및 생활태도 부문 교육성취, 진로 및 진학 부문 교육 성취에 대한 만족도)’ 요소로 규정하였다.

〈표 Ⅲ-20〉 초안의 성과 영역과 그 하위 요소 : 수정 전

| 진단 영역 | 진단 항목 | 진단요소 | 유형 | 설문 대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 성과 | 교육성과 | 국가 수준 학업성취도평가 결과 3등급 비율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 국가 수준 학업성취도평가 결과 향상도 | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 무단결석률의 증감율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 학업중단률의 증감율 | 사실 | | | | ○ |
| | 경영성과 | 학생 만족도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 학부모 만족도 | 사실 | | | | ○ |

### 2) 수정 단계

‘성과’ 영역에 대한 하위 요소 및 지표가 확정되기 까지 수정·보완된 내용을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 4차례에 걸친 연구진 협의회를 통해 구성된 ‘성과’ 영역에 대한 하위 요소 및 지표 초안은 이후 전문가 협의회, 예비조사, 전문가 검토 등으로 이루어진 내용적 타당성을 검토 받는 과정에서 내용이 수정·보완되었다.

수정사항의 주요내용은 다음과 같다. 즉, 성과를 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정·보완 의견으로는 ① 신체적 지표 관련 사항으로 신체4-5등급비율은 학교의 영향보다는 외부적 요인이 더 크게 작용하므로, 진단 요소로서의 적합성을 다시 검토할 필요가 있다는 의견이 있었고, ② 인

지적 성과 지표 관련 사항으로 성과 부분에서는 2가지 사항, 곧 1) 입학생들의 성적 정도(중학생과 평준화지역의 고교생들의 경우 몇 지망에서 선발되는가?, 비평준화 지역 고교의 경우 대체로 평균 성적 또는 커트라인이 어느 정도인가?)와 2)졸업예정자들의 진로 결정 결과를 추가 고려할 필요가 있다는 지적이었다. 또한 '국가수준 학업성취도 평가'결과 지표는 초등학교의 경우 적절치 않다(2013학년도부터 실시하지 않는 이유도 있으나 '국가수준 학업성취도평가 결과'등의 객관적 측정 자료로만 학업성취도 결과를 한정하는 것은 한계가 있음)는 의견이 있었다. ③ 정의적 성과 지표 관련 사항으로는 정의적 성과를 측정하기 위해서는 인성적 발달 정도를 측정할 수 있는 국가수준의 측정 지표가 필요하고, 정의적 성과 지표로서, 교육공동체의 '행복지수'도 고려해 볼 필요가 있다는 의견이 있었고, 정의적 성과 지표로서, '학생비행 감소율(학생선도위원회 개최에 따른 학생 조치건수)'도 조사할 필요가 있다는 지적이었다. 그리고 ④ 하위 만족도 조사 지표 중에서, 1) 교육결과에 대한 만족도만 사용할 필요가 있다는 지적이 있었다. 그리고 만족도에 대한 설문문항 수정·보완 의견으로는 교육활동 만족도, 학교 규율과 평가에 관한 만족도 문항에 대한 수정·보완이 필요하다는 의견이 있었다. 주요 수정·보완된 내용을 정리하면 다음 〈표 Ⅲ-21〉과 같다.

**〈표 Ⅲ-21〉 전문가 검토 후 주요 수정 사항: 성과**

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ① 1차 수정:<br>– '성과' 영역에서 교육성과와 경영성과를 삭제하고, 인지적 성과, 정의적 성과, 학교교육 만족도로 수정함<br><br>② 2차 수정:<br>ㅇ 성과를 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정·보완 사항<br>① 신체적 지표 관련 사항<br>– 신체적 지표가 학교 영향보다는 가정의 영향이 더 클 수 있으나, 체육 및 스포츠 활동, 체험활동 강화로 학교에서 체력 향상에 기여할 수 있는 점을 고려하여 진단요소에 그대로 둠<br>② 인지적 성과 지표 관련 사항<br>– 입학생들의 성적 정도를 반영하지 않더라도, 인지적 성과는 성적의 향상 정도를 파악하는 지표로써 충분하다고 판단<br>– 진로 관련 지표의 추가 의견은 수용하여 진로 성과 관련 지표를 만족도 지표에 추가함<br>– '국가수준 학업성취도 평가' 결과 지표는 중·고교에만 해당하는 것으로 수정<br>③ 정의적 성과 지표 관련 사항<br>– 지표 개발 및 조사 등 학교 여건상의 제약을 고려할 때, 학교폭력 감소율 지표 하나로 한정하는 것이 적절하다고 판단 | ① 1차 수정 후:<br><br>ㅇ 성과 영역:<br>– 인지적 성과<br>– 정의적 성과<br>– 학교교육 만족도<br><br>② 2차 수정 후:<br><br>ㅇ 성과 영역:<br>– 인지적 성과<br>– 정의적·신체적 성과<br>– 교육결과 만족도 |

| 진단 요소 | |
|---|---|
| 수정 | 수정 후(최종) |
| ④ 하위 만족도 조사 지표 중에서 1) 교육결과에 대한 만족도만 사용하고, 설문 문항에 진로 성과 등을 추가·보완함<br><br>○ 만족도에 대한 설문문항 수정·보완 의견<br>– 설문 문항에 중복된 문항 삭제하고, 학생의 교육성취와 관련하여 진로 성과 문항 등을 추가·보완함 | |

### 3) 최종안 확정 단계

이상의 내용을 반영하여 최종적으로 확정된 성과 영역은 1) 인지적 성과, 2) 정의적·신체적 성과, 3) 교육결과 만족도, 이상 3가지 항목으로 구성되었다. 세부 항목에 따른 구체적인 진단 요소는 다음 〈표 Ⅲ-22〉에 제시된 바와 같다.

**〈표 Ⅲ-22〉 최종 성과 영역과 그 하위 요소 : 수정 후**

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 성과 | 인지적 성과 | 국가수준학업성취도 평가 결과의 향상도 | 사실 | | | | ○ |
| | 정의적·신체적 성과 | 학교폭력 감소율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 무단결석의 감소율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학업중단율의 감소율 | 사실 | | | | ○ |
| | | 체력 4·5등급 감소율 | 사실 | | | | ○ |
| | 교육결과 만족도 | 학력 | 인식 | | | ○ | |
| | | 인성 및 생활태도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 진로지도 | 인식 | | | ○ | |
| | | 진학률 | 인식 | | | ○ | |
| | | 취업률 | 인식 | | | ○ | |

## 3 학교조직 진단 세부 영역 및 하위 요소 최종안

이상과 같이 학교조직진단 모형에 따른 진단영역이 외부 환경, 투입, 과정, 성과의 총 4개 영역으로 도출되어 세부 영역 및 하위 요소로 개발한 최종안을 제시하면 다음의 〈표 Ⅲ-23〉과 같다. 아래의 진단 영역 및 하위 요소에 따른 진단 문항에 대해서는 학교조직 진단전문가들을 대상으로 한 내용 타당도 조사를 거쳐 문항의 적합도를 최종 검증하게 된다.

〈표 Ⅲ-23〉 학교조직 진단 세부 영역 및 하위요소 최종안

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 외부환경 | 물리적 환경 | 학교소재지의 특성 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교주변여건 | 사실 | | | | ○ |
| | 학부모의 참여 및 지원 | 학부모의 참여 및 지원 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 학교밖 인적자원 활용 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 지역사회의 지원 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률 | 사실 | | | | ○ |
| 투입 | 일반적인 특성 | 학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | 학교장 | 성별 | 사실 | ○ | | | |
| | | 연령 | 사실 | ○ | | | |
| | | 경력 | 사실 | ○ | | | |
| | | 임용방식(공모, 초빙여부) | 사실 | ○ | | | |
| | 교사 | 교원 현황 | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 경력 현황 | 사실 | | ○ | | |
| | | 현임학교 재직기간 | 사실 | | ○ | | |
| | | 교사 연령분포 | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 재학생 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | 심리·행동적 특성 | 사실 | | | | ○ |
| | | 가정환경 | 사실 | | | | |
| | 시설 | 시설유형별 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교도서관 장서보유권수 | 사실 | | | | ○ |

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | 재정 | 재원별 재정규모 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 직접교육비 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 장학금 | | 사실 | | | | ○ |
| 과정 | 교육활동 | 학교교육계획 수립 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교육과정 편성 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 교육과정 운영 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 생활지도 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 역량 | 학교장 리더십 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 헌신 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 직무동기 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교원 1인당 직무연수 실적 | | 사실 | | | | ○ |
| | 구조 | 공식적 | 권한배분과 집권화 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 인사관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 학교개선관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | 비공식적 | 소모임 참여 정도 | 사실 | | ○ | | |
| | | | 교사 간 협력 | 인식 | | ○ | | |
| | 문화 | 관계 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 성취 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 안정 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 변화 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| 성과 | 인지적 성과 | 국가수준학업성취도 평가 결과의 향상도 | | 사실 | | | | ○ |
| | 정의적·신체적 성과 | 학교폭력 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 무단결석의 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학업중단율의 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 체력 4·5등급 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | 교육결과 만족도 | 학력 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 인성 및 생활태도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 진로지도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 진학률 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 취업률 | | 인식 | | | ○ | |

## 4 학교조직 진단 영역 및 하위 요소에 따른 진단 문항 개발

진단 문항은 진단 영역 및 하위 요소 개발과 동시에 진행되었다. 문항의 완성도를 높이기 위해 예비조사와 타당성 검증을 위한 전문가 검토를 통해 수차례 검토 작업을 거쳤다. 진단 문항은 학교의 객관적 정보를 요청하는 '사실 조사'와 구성원의 인식에 근거한 '인식 조사'로 구분되며, 설문지는 교장, 교사, 학생, 담당자 등 응답자 유형에 따라 4종으로 제작될 예정이다. 영역별 진단 문항을 정리하면 다음과 같다. 구체적인 진단 문항은 [부록 1]에 제시하였다.

### 가. 외부 환경 영역

외부 환경 영역은 앞 절에서 기술한 '하위 진단 요소 및 지표에 대한 주요 수정·보완 과정을 거쳐 최종적으로 1) '학교소재지'의 도시화 정도를 파악하는 지표, 2) '학교 주변 여건'의 특성, 즉, 학교 주변의 안전성·건전성, 교육자원의 풍부성, 사교육 기관의 설립·운영 정도를 측정하는 지표, 3) 학부모의 학교 교육에 대한 관심과 참여, 지원의 정도를 파악하기 위한 '학부모의 참여 및 지원 정도' 지표, 4) 지역사회와의 연계 정도를 파악하기 위한 지표로 구성되었다.

구체적인 진단 요소와 지표, 문항에 대해 설명하면 다음과 같다. 첫째, 물리적 환경을 나타내는 지표로서, 1) '학교소재지의 특성' 지표는 학교가 소재한 지역의 도시화 정도를 나타내며, 학교소재지의 특성이 대도시, 중소도시, 농어촌 지역 중 어느 특성에 해당하는지에 대한 관리자 대상 설문에 의해 측정한다. 2) '학교주변여건' 지표는 ① 학교 주변 지역이 주택가, 상업지역, 공업지역, 농업지역 중 어느 특성을 가지고 있는지를 보여주는 지표, ② 학교주변(반경 200m) 환경의 안전성과 건전성을 측정할 수 있는 지표, ③ 학교 소재 지역의 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)의 정도를 파악할 수 있는 지표, ④ 학교 소재 지역의 학원, 보습학원 등 사교육 기관의 설립·운영 정도를 알 수 있는 지표로 규정되었다. 이러한 4개 하위 지표는 학교주변지역이 주택가, 상업지역, 공업지역, 농업지역 중 어디에 속하는지, 학교주변(반경 200m) 환경이 안전하고, 건전한지, 학교가 소재한 지역에 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)이 풍부한지, 학교가 소재한 지역에 학원, 보습학원 등 사교육 기관이 많은지에 대해, 관리자 대상 설문으로 측정된다.

둘째, '학부모의 참여 및 지원 정도'는 학부모의 학교 교육에 대한 관심과 참여, 지원의 정도를 파악하기 위한 것으로서, 1) 각 학교 학부모들이 교육과정 운영 등 학교 방침에 대한 요구가 어느 정도인지, 2) 학교에서 개최되는 학부모회, 학교설명회, 학부모 교육행사, 학교봉사 활동 등 학교행사에 참여하는 정도가 어느 정도인지에 대해 교사대상으로 설문하여 측정한다.

셋째, '지역사회와의 연계 정도'를 나타내는 지표로서, 1) '지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도' 지표는 학교 밖의 지역사회와 연계한 교육 협력이 어느 정도 이루어지고 있는지를 파악하기 위한 것이며, 학교교육을 위해 지역사회(공공기관, 민간기업 등)의 시설이나 프로그램의 활용 정도에 대한 인식 조사를 통해 파악한다. 2) '학교 밖 인적 자원 활용 정도' 지표는 학교 밖의 지역사회와 연계한 교육 협력이 어느 정도 이루어지고 있는지를 파악하기 위한 것으로서, 학교교육을 위해 학교 밖 인적 자원(외부 전문가, 학부모 포함)활용 정도에 대한 인식 조사를 통해 측정된다. 3) '지역사회의 지원 정도' 지표는 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)가 학교교육을 위해 지원하는 정도를 의미하며, 이는 ① '외부 재원 유치금액 비율 및 증감률'과 ② '지역사회의 지원에 대한 인식' 조사를 통해 파악한다. ① '외부 재원 유치금액 비율 및 증감률' 지표는 「2013학교평가 지표」와 동일한 것으로서, 여기서 '외부재원 유치금액 비율'이란 학교회계 세입 항목 중 지방자치단체 교육경비보조금과 민간이전수입 및 학교발전기금을 합한 금액 즉, 단위 학교가 지방자체단체 및 공공기관, 산업체 등에서 별도로 지원받는 금액과 학교발전기금회계로 유치한 금액을 세입 결산액으로 나눈 비율을 의미한다. 또, ② '지역사회의 지원에 대한 인식' 지표는 학교에 대한 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)의 지원(행·재정적 지원 등)이 어느 정도 이루어지고 있는지를 묻는 교사대상 설문조사 결과로 측정한다. 최종적으로 규정된 진단 요소별 지표 및 문항은 다음의 〈표 Ⅲ-24〉과 같다.

〈표 Ⅲ-24〉 '외부 환경' 영역의 진단 지표 및 문항 구성

| 진단 요소 | 지표 / 문항 |
|---|---|
| 학교소재지의 특성<br>(관리자 대상 설문) | 1) 학교는 농어촌 지역, 중소도시, 대도시 지역 중 어디에 소재하고 있는가? |
| 학교 주변 여건<br>(관리자 대상 설문) | 1) 학교 소재 지역은 주택가, 상업지역, 공업지역, 농업지역 중 어디에 해당하는가? |
| | 2) 학교주변(반경 200m) 환경이 안전하고, 건전하다. |
| | 3) 학교가 소재한 지역에 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)이 풍부하다. |
| | 4) 학교가 소재한 지역에 학원, 보습학원 등 사교육 기관이 많다. |
| 학부모의 참여 및 지원<br>(교사 대상 설문) | 1) 우리 학교의 학부모는 교육과정 운영 등 학교 방침에 대해 요구사항이 많은 편이다. |
| | 2) 우리 학교의 학부모는 학부모회, 학교설명회, 학부모 교육행사, 학교봉사활동 등 학교행사에 적극 참여한다. |

| 진단 요소 | | 지표 / 문항 |
|---|---|---|
| 지역 사회와의 연계<br>(교사 대상 설문) | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도 | 1) 우리 학교는 지역사회, 관계 기관, 기타 교육조직 등의 시설이나 프로그램 등을 잘 활용한다. |
| | 학교 밖 인적자원 활용 정도 | 2) 우리 학교는 학부모와 지역사회의 전문가들을 교육활동에 잘 활용한다. |
| | 지역사회의 지원 정도 | 3) 우리학교에 대한 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)의 지원(행·재정적 지원 등)이 잘 이루어지고 있다 |
| | 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률 | – '외부재원 유치금액 비율'이란 학교회계 세입 항목 중 지방자치단체 교육경비보조금과 민간이전수입 및 학교발전기금을 합한 금액 즉, 단위 학교가 지방자체단체 및 공공기관, 산업체 등에서 별도로 지원받는 금액과 학교발전기금회계로 유치한 금액을 세입 결산액으로 나눈 비율을 의미한다.<br>– 「2013학교평가 지표」와 동일<br>○ 외부재원 유치금액 비율= $\frac{\text{외부재원유치금액}}{\text{세입 결산액}} \times 100$<br>○ 증감률(%)= $\frac{\text{2012학년도 외부재원유치금액비율} - \text{2011학년도외부재원유치금액비율}}{\text{2011학년도외부재원유치금액비율}} \times 100$ |

## 나. 투입 영역

투입 영역은 앞 절에서 기술한 '하위 진단 요소 및 지표에 대한 주요 수정·보완 과정을 거쳐 최종적으로 1) 일반적 특성, 2) 학교장, 3) 교사, 4) 학생, 5) 시설, 6) 재정, 이상 6가지로 범주화되었다.

구체적인 진단 요소와 지표, 문항에 대해 설명하면 다음과 같다. 먼저, 학교의 일반적 특성 항목은 공립, 자율학교, 특성화중학교, 일반고, 특수목적고, 특성화고, 자율고 등 학교 유형을 묻는 단일 요소로 구성하였다. 학교장 항목은 연령, 경력, 임용방식(공모, 초빙여부)으로, 교사 항목은 교원현황, 교사경력, 현임학교 재직기간, 연령분포로 구성하였다. 학생 항목에는 재학생 현황, 심리·행동적 특성, 가정환경으로 구성하였고, 시설 항목은 시설유형별 현황, 도서관 장서보유권수, 재정 항목은 재원별 재정규모, 학생 1인당 직접교육비, 학생 1인당 장학금을 포함하였다. 최종적으로 규정된 진단 요소별 문항은 다음과 같다.

### 1) 학교의 일반적인 특성

가) 학교유형

| 구분 | 공립 | 자율학교 | 특성화 중학교 | 일반고 | 특수목적고 | 특성화고 | 자율고 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |

## 2) 학교장 특성

### 가) 교장 및 교감

| 구분 | 성별 | 연령<br>(나이) | 총 교육경력<br>(년 수) | 교장경력<br>(개월) | 현임학교 재직기간<br>(개월) | 부임방식 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 교장 | | | | | | |
| 교감 | | | | | | |

※ 작성기준 : 부임방식은 임명, 공모, 초빙 등 교장 부임방식을 기입

## 3) 교사 특성

### 가) 교원현황

| 학교명 | 학교급 | 남 | 녀 | 교장 | 교감 | 수석<br>교사 | 보직<br>교사 | 일반<br>교사 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| 특수<br>교사 | 전문상담<br>교사 | 사서<br>교사 | 실기<br>교사 | 보건<br>교사 | 영양<br>교사 | 기간제<br>교사 | 원어민<br>교사 | 계 |
| | | | | | | | | |

※ 작성기준 : 한국교육개발원 교육통계연보 DB구축

### 나) 교사경력 및 연수이수 현황

| 학교명 | 학교급 | 경력별 | | | | 계 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5년 이하 | 5~10년 | 10~20년 | 20년 이상 | |
| | | | | | | |

| 학교명 | 학교급 | 최근 5년간 연수이수 현황 | | | | | 계 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 전혀없음 | 1~5회 | 5~10회 | 10회~15회 | 15회 이상 | |
| | | | | | | | |

※ 작성기준 : 한국교육개발원 교육통계연보 DB구축

### 다) 현임학교 재직기간

| 구분 | 1년 미만 | 2년 미만 | 3년 미만 | 4년 미만 | 5년 미만 | 5년 이상 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 인원 | | | | | | |
| % | | | | | | |

※ 작성기준 : %는 정규교사 수를 기준으로 함

라) 교사연령분포

| 구분 | 30세 미만 | 30~50세 미만 | 50세~60세 미만 | 60세 이상 |
|---|---|---|---|---|
| 인원 | | | | |
| % | | | | |

※ 작성기준 : %는 정규교사 수를 기준으로 함

## 4) 학생 특성

가) 재학생 현황

| 학년 | 학생 수 | 학급 수 | 비고(특기사항) |
|---|---|---|---|
| 1학년 | | | |
| 전체 | | | |

1. 조사일 현재학생 수 기준
2. 비고에는 복식학급, 특수학급 등 특기사항을 기입

나) 심리·행동적 특성(초, 중, 고)

| 구분 | 학업중단 학생 수 | 인터넷 중독생 수 | 장기무단 결석생 수 | 가출학생 | 흡연, 음주, 마약등 약물중독학생 | 정서장애 학생 수 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 학생 수 (비율) | | | | | | |

※ 작성기준 : 현재학생 수 기준

다) 가정환경

| 구분 | 부모경제수준 | |
|---|---|---|
| | 기초생활수급가정 | 차상위계층 |
| 학생 수 (비율) | | |

※ 작성기준 : 조사 현재일 기준으로 “학생 수(비율)”을 기입

### 5) 시설 현황

| 학교명 | 학교급 | 교수/학습공간 | | | | 교원 편의시설 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 정규교실 | 시청각실 | 특별교실 | 기타교실 | |
| | | | | | | |
| 체육/ 집회공간 | 관리/ 지원공간 | 보건/위생공간 | | | 도서관 | |
| | | 보건실 | 학생탈의실 | 화장실 | 좌석수 | 장서수 |
| | | | | | | |

※ 작성기준 : 한국교육개발원 교육통계연보 DB구축

### 6) 재정 현황

가) 재원별 재정규모

〈단위: 천원〉

| 구분 | 학교운영비 | 정책사업지원비 | 목적경비 | 학교발전기금 | 수익자부담경비 | 기타 | 총계 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 액수 | | | | | | | |
| % | | | | | | | |

1. 학교운영비는 시·도 교육청이 학교에 직접 교부하는 표준교육비를 말함(정규교직원 인건비 제외), 사립은 시·도교육청이 지원하는 원조경비를 의미함
2. 정책사업지원비는 정부 및 시·도 교육청이 국고보조사업이나 구가주요시책 추진을 위해 학교에 제공하는 정책지원비(예: 전원학교, 교과교실제 학교, 창의인성 학교 등)를 말함
3. 가장 최근연도의 결산서를 기준으로 함

나) 주요재정지표

- 학생 1인당 직접교육비(총예산/전체재학생): 천원
- 학생 1인당 장학금: 천원

## 다. 과정 영역

### 1) 교육활동

학교조직 진단도구의 타당화는 크게 두 가지 측면에서 이루어졌다. 하나는 문항이 학교 진단항목에 대하여 얼마다 중요하냐 하는 것과 그 내용 및 표현이 적절한가에 대한 것이다.

우선 문항의 중요성에 관한 전문가 판단은 전반적으로 적절하다는 것이다. 즉 문항의 중요도에 대한 전문가 판단의 내적 적합도와 외적 적합도(일반적으로 0.5~1.50범위를 보일 때 적절한 문항으

로 판단함. 0.5 미만은 전문가의 중요도 판단이 거의 일치하는 것을 말하며, 1.50을 초과하는 문항은 그 중요도에 있어서 전문가의 판단이 서로 크게 상이함을 의미함)를 볼 때 세 개의 문항을 제외하고는 크게 문제되는 문항이 없는 것으로 나타났다. 문제가 된 세 개의 문항은 다음과 같다.

'교육과정 편성'에서는 〈13) 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다.〉의 문항에 대한 것이고(내적합치도 1.76, 외적합치도 1.66), '생활지도'에서는 〈24) 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다(내적합치도 1.58, 외적합치도 1.76)〉와 〈28) 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다(내적합치도 1.24, 외적합치도 1.58)의 문항이었다.

그러나 학교의 모든 활동은 학생의 필요와 요구를 충족시키는 것이 교육적으로 중요하다는 점을 고려하여, "방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다."는 진단문항은 그대로 유지하기로 하였다. "학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다."는 문항도 생활지도가 잘 되기 위해서는 교사와 학생 간의 라포 형성이 급선무라는 생활지도 이론을 반영하여 그대로 유지하였다(영국은 OFSTED에 의한 학교 평가를 기획할 때, 좋은 학교의 핵심 지표의 하나로 "학생당 편안하게 자신의 문제를 털어놓고 상담할 수 있는 교사의 수"를 제시한 바 있다.). "생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구개발·활동을 적극적으로 전개한다."는 문항의 경우 외적 적합도가 1.58이기는 하지만 내적 적합도는 1.24라는 점, 그리고 최근에 학교폭력 등 학생 생활지도를 위한 학교 자체의 현장연구와 개발이 매우 중요하다는 점을 고려하여 그대로 유지하였다.

문항내용 및 표현과 관련해서는 각 문항에 대하여 여러 전문가가 내용의 중요성이나 표현방법의 문제를 지적하고 대안을 제시하였지만 문항별로 보면 전체 전문가 중 일부만이 그런 지적을 하였기 때문에 원 문항 진술을 그대로 수용하되, 다음의 문항은 지적내용이 타당함이 인정되어 일부 내용과 진술방법을 보완하였다.

즉, '학교교육계획수립 및 추진'에서 〈4) 학교교육목표 달성을 위한 방법(프로그램, 교육서비스, 학교내부규정 제정 등 각종 처벌행위)이 학교 나름의 타당한 논리 위에 설계된다.〉를 〈교육프로그램이 학교교육목표 달성을 위한 수단으로 적절하다.〉로 수정하였다. 그리고 〈5) 학교교육계획 수립과 추진의 전체과정에서 학교 구성원 각자의 가치가 존중된다.〉를 〈학교교육계획 수립과 추진의 전체과정에서 학교 구성원의 각자의 가치와 의견이 존중된다.〉로 수정하였다. 그리고 〈6) 계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다.〉를 〈학교교육계획의 추진상황을 주기적으로 점검한다.〉로 수정하였으며, 〈7) 학교교육계획이 원안대로 추진된다.〉를 〈학교교육계획의 수정은 신중하게 이루어진다.〉로 수정하였다.

'교육과정 편성'에 있어서는 〈12) 방과후학교 교육과정을 정규교육과정과 연계하여 편성한다.(정

규교육과정의 보충, 심화, 보완 등)〉을 〈방과후학교 교육과정이 정규교육과정을 통해서 충족하기 어려운 다양한 교육적 필요와 요구에 적합하도록 편성·운영된다.〉로 수정하였다.

'교육과정 운영'에서는 〈15) 블록타임제 등 독창적인 시간표를 작성·운영한다.〉를 〈교과의 지도내용이나 학교상황에 따라 블록타임제 도입과 같은 융통성 있는 시간표를 작성·운영한다.〉로 수정하였고, 〈20) 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다.〉는 〈교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 자문 등을 적극적으로 활용한다.〉 로 수정하였다. 그리고 〈21) 교육활동의 효과를 점검하기 위하여 교육청의 학교평가와는 구별되는 독창적인 학교자체평가제를 운영한다.〉는 〈교육활동의 효과를 점검하기 위하여 적절한 학교자체평가제를 운영한다.〉로 수정하였다.

'생활지도'에서는 〈23) 생활지도의 내용과 방법이 교육적이다.〉를 〈학생생활지도를 위한 체제, 방법, 내용 등이 적절하다.〉로 수정하였고, 〈26)학생생활지도활동의 결과를 주기적으로 점검하여 프로그램 개선에 반영한다.〉를 〈학생생활지도활동의 결과를 토대로 프로그램을 개선한다.〉로 수정하였다. 이를 구체적으로 정리하면 다음의 〈표 Ⅲ-25〉와 같이 최종 교육활동 문항이 도출된다.

**〈표 Ⅲ-25〉 교육활동 항목의 진단 문항 구성**

| 진단 요소 | 문항 |
|---|---|
| 교육계획수립과 추진 | 1) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경이나 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다. |
| | 2) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다. |
| | 3) 학교의 외부환경 및 학생의 필요분석 결과를 바탕으로 학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다. |
| | 4) 교육프로그램이 학교교육목표 달성을 위한 수단으로 적절하다. |
| | 5) 학교교육계획 수립과 추진의 전체 과정에서 학교구성원 각자의 가치가 존중된다. |
| | 6) 학교교육계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다. |
| | 7) 학교교육계획의 수정은 신중하게 이루어진다. |
| 교육과정 편성 | 1) 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서 학교 여건에 적합한 특색 있는 교육과정을 편성한다. |
| | 2) 정규교육과정 편성에 학생의 필요와 요구를 구체적으로 반영한다. |
| | 3) 정규교육과정 편성에 적성계발 등 진로지도내용이 적절하게 포함된다. |
| | 4) 창의적 체험활동이 학교의 여건과 지역사회의 환경에 적합하게 편성된다. |
| | 5) 방과후학교 교육과정이 정규교육과정을 통해서 충족하기 어려운 다양한 교육적 필요와 요구에 적합하도록 편성·운영된다. |
| | 6) 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다. |
| | 7) 교육과정 편성 과정에서 교육과정 편성 우수사례, 교육연구결과,교육전문가 등을 적극적으로 활용한다. |

<table>
<tr><th>진단 요소</th><th>문항</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>8) 수업시간 증감운영 교과목
<table>
<tr><th>교과목 명</th><th>대상<br>학년</th><th>기준시간<br>(또는 단위)</th><th>실제운영<br>시간</th><th>증감운영사유</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
※ 작성기준<br>1. 교육과정령에 제시된 기준시간(또는 단위)과 다르게 운영된 모든 과목에 대하여 작성</td></tr>
<tr><td>9) 집중이수과목
<table>
<tr><th>교과목 명</th><th>대상<br>학년</th><th>기준기간<br>(또는 단위)</th><th>학년 및 학기</th><th>집중이수사유</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>10) 신규설치과목
<table>
<tr><th>교과목 명</th><th>대상<br>학년</th><th>주당 시간</th><th>신규설치사유</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td rowspan="7">교육과정 운영</td><td>1) 교과의 지도내용이나 학교상황에 따라 블록타임제 도입과 같은 융통성 있는 시간표를 작성·운영한다.</td></tr>
<tr><td>2) 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는 창의적인 교수-학습방법을 도입한다.(예, 협력학습, 팀 티칭, 프로젝트 학습, 통합학급 운영, 원격 이-러닝 등).</td></tr>
<tr><td>3) 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식· 설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영).</td></tr>
<tr><td>4) 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가방법을 적용한다.</td></tr>
<tr><td>5) 평가결과를 바탕으로 교과 및 프로그램 운영방법을 개선한다.</td></tr>
<tr><td>6) 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 자문 등을 적극적으로 활용한다.</td></tr>
<tr><td>7) 교육활동의 효과를 점검하게 위하여 적절한 학교자체평가체제를 운영한다.</td></tr>
<tr><td></td><td>8) 시간표운영방법
<table>
<tr><th>구분</th><th>과목 또는 프로그램 명</th><th>운영학년 및 학기</th><th>운영사유</th></tr>
<tr><td>블록타임제</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>학점이수제</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>무학년제 학급 구성</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>타 학교 및 지역사회<br>공동 운영</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>기타</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
</table>

| 진단 요소 | 문항 |
|---|---|
| 생활지도 | 1) 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다. |
| | 2) 학생생활지도를 위한 체제, 방법, 내용 등이 적절하다. |
| | 3) 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다. |
| | 4) 생활지도를 위해 필요한 자원과 협력이 적절하게 제공된다. |
| | 5) 학생생활지도 활동의 결과를 토대로 프로그램을 개선한다. |
| | 6) 교직원의 학생 생활지도 능력 개발을 위한 연수가 잘 이루어진다. |
| | 7) 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다. |

### 2) 역량

학교장 리더십, 교사 헌신, 교사 직무동기, 교원 1인당 직무연수 실적 등 4개의 하위 요소별 진단 문항은 예비조사, 전문가 검토 등을 통해 3회 이상 현장 적합성, 의미의 명료성, 내용 중복 여부 등의 측면에서 타당성을 검증 받았다. 주요 수정 사항을 살펴보면 다음과 같다.

우선 전문가 검토 결과 '학교장 리더십'의 "우리 학교 교장 선생님은 학교에 문제가 발생할 경우 해결책을 모색한다"는 문항에서 교육구성원(교사 또는 학부모)과 협의하여 처리한다는 내용이 포함되어 제시될 것을 요구하였고, 연구자는 이를 수용하였다. 그리고 '교사 헌신'의 진단 문항 중 "퇴직할 때까지 가르치는 일을 멈추지 않을 것이다"라는 문항에 대해 표현이 극단적이라는 지적이 있었다. 연구자 검토 결과 해당 문항은 현재 근무하는 학교에 대한 헌신을 측정하기에 다소 광범위하고 적절하지 않은 부분이 있음을 인정하고, 해당 문항을 삭제하기로 결정하였다. '직무동기'의 경우 리커르트 5점 척도로 구성하라는 의견과 복수 응답으로 구성하라는 의견 등 상반된 의견이 제시되었고, 그 외에 내재적 동기와 외재적 동기가 구분되도록 구성하는 것이 좋겠다는 의견이 있었다.

이에 해당 문항은 다른 항목의 문항들과 동일한 형태인 리커르트 5점 척도로 수정하고 문장에 "현재 교단에 머물고 있는 이유"라는 추가 표현을 삽입하여 문항의 이해도를 높였다. 그리고 응답 지문을 외재적 동기(교직에 대한 사회적 인식, 직업의 안정성, 보수 수준)와 내재적 동기(적성, 소명의식)의 순서로 제시하였다. 특히 소명의식에 관한 내용은 전문가 검토 의견을 반영하여 새롭게 추가한 부분이다. 진단 요소별 문항은 최종적으로 다음 〈표 Ⅲ-26〉과 같다.

〈표 Ⅲ-26〉 역량 항목의 진단 문항 구성

| 진단 요소 | 문항 |
|---|---|
| 학교장 리더십 | 1) 학교 발전에 대한 분명한 계획을 가지고 있다. |
| | 2) 학교에 문제가 발생할 경우 교사들과 협의하여 해결책을 모색한다. |
| | 3) 교사들이 전문성 향상을 장려한다. |
| | 4) 수업이 잘 이루어지도록 충분한 지원을 한다. |
| | 5) 학부모와 지역 사회의 지원과 협력을 확보하기 위해 노력한다. |
| 교사 헌신 | 1) 학생을 지도, 상담할 때 교사로서 보람을 느낀다. |
| | 2) 학생들이 잘 성장하도록 도울 수 있다면 나의 노력이 아깝지 않다. |
| | 3) 교육에 대한 나의 가치와 학교의 가치가 일치한다고 느낀다. |
| | 4) 우리 학교 교육주체의 일원으로서 최선의 노력을 다하고 있다. |
| 교사 직무동기 | 1) 교직에 대한 사회적 인식이 좋아서 |
| | 2) 직업의 안정성이 높아서 |
| | 3) 보수 수준이 적정하여서 |
| | 4) 가르치는 일이 적성에 맞아서 |
| | 5) 교사로서의 소명에 늘 관심을 가지고 있어서 |
| 교원 1인당 직무연수 실적 | 귀 학교의 20○○년 교원 1인당 직무 연수 실적을 기입하시오. 여기에서 교원 1인당 직무연수 실적이란 단위 학교 교원이 직무수행에 필요한 능력을 배양하기 위하여 참여한 직무 관련 연수에서 이수한 시간의 합계를 단위 학교의 교원 수로 나눈 것을 의미한다.<br>* 이 때 '교원'은 교장과 교사를 모두 포함한다.<br>_____시간<br><br>〈산출식〉<br>- 교원 1인당 직무연수 실적= $\frac{\text{교장의직무관련연수이수시간}+\text{교사의직무관련연수총이수시간}}{\text{전체교원수(교장포함)}}$<br>* 교원 수: 조사 당해연도 4월 1일 기준<br>* 직무연수 이수시간 자료 출처: NEIS |

### 3) 구조

권한 배분과 집권화, 인사 관리, 학교 개선 관리, 소모임 참여 정도, 교사 간 협력 등 5개의 하위 요소별 진단 문항은 예비조사, 전문가 검토 등을 통해 내용 타당성 검증을 받은 결과, 큰 수정 요청이 발견되지 않았다. 다만, 권한 배분에 관련한 진단 문항이 '○○ 관련 사항 결정 시, 교사들의 의

견이 잘 반영된다'라는 문장을 '○○ 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다'라는 표현으로 바꿀 것을 요청한 의견이 제시되었다. 해당 요소를 설정한 취지가 학교 내 의사결정 시스템이 잘 구축되었는지 과정적인 측면을 진단하는 데 있다는 것을 고려하여 수정 사항을 반영하기로 결정하였다. 그리고 내용이 중복되거나 어휘가 추상적인 문항의 윤문을 거쳤다. 최종적으로 결정된 진단 문항은 아래 〈표 Ⅲ-27〉와 같다.

〈표 Ⅲ-27〉 구조 항목의 진단 문항 구성

| 진단 요소 | | 문항 |
|---|---|---|
| 공식적 | 권한 배분 | 1) 업무분장 등 교내 인사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. |
| | | 2) 시설 및 예산 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. |
| | | 3) 학교 행사 및 주요 사업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. |
| | | 4) 수업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. |
| | | 5) 교내 연수 및 장학 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. |
| | 집권화 | 6) 관리자가 결정을 내리기 전에는 업무에 관한 실질적인 판단을 하기 어렵다. |
| | | 7) 스스로 결정을 내릴 경우 질책을 받기 쉽다. |
| | 인사 관리 | 1) 인사 관련 위원회의 구성 및 활동이 합리적으로 이루어진다. |
| | | 2) 학교 내 평가과정(예: 근무평정)이 공정하게 이루어지고 있다. |
| | | 3) 학교구성원들은 본인의 업적과 능력에 따라 공정하게 대우받고 있다. |
| | 학교개선관리 | 1) 우리 학교의 자체평가 시스템은 매년 정기적으로 운용된다. |
| | | 2) 우리 학교는 자체평가결과를 학교 개선에 도움이 되는 방향으로 반영하고 있다. |
| | | 3) 개별 학교교육활동에 따른 평가시스템(예: 사후협의회)이 마련되어 있다. |
| | | 4) 사후 협의회 결과를 다음 교육활동에 반영하고 있다. |
| 비공식적 | 소모임 참여 정도 | 1) 교내 교과모임 또는 연구모임 |
| | | 2) 교내 비교과 모임(예: 동호회) |
| | | 3) 교외 교과모임 또는 연구모임 |
| | | 4) 교외 비교과 모임(예: 동호회) |
| | 교사 간 협력 | 1) 학교교육활동과 업무에 관해 동료 교사 간 도움을 쉽게 받을 수 있다. |
| | | 2) 교육활동에 관한 아이디어를 활발하게 나눈다. |
| | | 3) 우리 학교의 교과별 또는 학년별 협의회는 수업이나 학급 문제를 의논하는 데 도움이 된다. |

### 4) 문화

문화 항목에서는 최초 설정된 3개의 하위 요소별 진단 12개 문항은 예비조사, 타당화 검증을 위한 전문가 의견 조사 등을 통해 3회 이상 현장 적합성, 의미의 명료성, 내용 중복 여부 등의 측면에서 검토를 받았다. 최종적으로 4개 요소에 12개 문항으로 개발되었다.

1차 설정 근거 조직의 문화를 카메룬의 경쟁가치 모형에 근거하여 설정하였다. 카메룬은 조직의 특성과 조직의 분위기, 조직의 최고지도자의 모습을 가지고 3개 요소에 4개씩의 문항으로 12개의 전체 문항으로 구성하였다. 여기서는 카메룬이 처음 제안한 것처럼 100점 만점으로 하여 경쟁가치의 점유정도를 알아보는 방식으로 학교조직문화 측정 방법을 제안하였다. 1차 검토 과정에서 조직의 최고지도자의 모습은 역량 부분의 학교장 리더십 부분으로 옮겨야 한다는 의견에 따라 최고지도자의 모습은 문화 영역에서 제외하였다. 이 설문 문항의 근거는 행정자치부(2006)의 조직 진단 매뉴얼에 근거하여 문화 영역의 지표를 학교조직 문화에 맞게 수정 보완 하는 방법을 채택하였다.

2차 검토과정에서 조직의 특징 문항과 조직 가치 지향 문항이 겹친다는 지적과 전반적으로 이 진단도구의 문항이 너무 많다는 지적이 있었다. Cameron과 Quinn(1999)의 도구는 3개 요소에 대해 같은 가치들을 요소를 달리하여 묻는 경향을 띠고 있었다. 따라서 문항에 하나의 항목으로 설정된 이 연구에서의 문화 항목에 대해 하나의 가치를 여러 요소에 걸쳐 묻기 보다는 하나의 가치를 구체적으로 측정할 수 있는 방향으로 변화가 요구되었다. 이러한 요구에 의해 가치를 중심으로 꺼내는 과정과 그에 대한 구체적인 측정 문항을 설정하는 과정을 다시 거쳤다. 이 맥락에서 전체 100여개 문항이 넘는 진단 도구 문항이 너무 방대하여 가장 간단히 조직 문화 진단 도구를 개발하는 도구를 만들어야 한다는 필요성에 의해 신뢰, 도전, 효율, 성취, 개방, 집단 지향 등 6개의 진단 도구로 축소하였다.

그러나 이들 도구에 대한 학교 현장 전문가 시범 적용과정에서 문항이 너무 축소되어 있다는 지적이 있었다. 이에 따라 관계 지향적이라는 문항 하나로 요소를 측정해 내기에 신뢰성도 낮아진다는 의견이 제시되었다. 요소 하나당 문항 3개 이상이 설정될 수 있고, 요소가 하나의 요인의 역할을 할 수 있는 하나의 소도구로 개발될 것을 제안하였다. 연구자는 현장의 적용상의 제한점과 도구 요인 타당도 문제 두 가지를 수용하여 요소와 문항을 재설정하는 과정을 거쳤다.

2차적으로 설정된 8개 문항에 대해 조직의 특징과 조직의 가치 지향이 다소 겹친다는 검토과정에서의 의견이 있어 이를 통합하여 4개의 문항으로 축소하였으나, 다시 문항이 너무 적다는 지적이 있어 12개의 문항으로 다시 확대하였다. 문항은 경쟁가치 모형에서 Likert식 5점 척도 형식으로 변경하였다.

3차 검토과정에서는 요소를 인간지향과 성취지향, 그리고 안정지향과 변화지향이라는 4개의 요

소를 두고 각 3개의 문항을 다시 개발하는 작업을 거쳐 4개 요소에 12개의 문항을 제안하였다. 위 문항에 대해 타당성 검토 과정에서 2개의 문항에 대한 타당성 미흡이라는 지적이 있었다. 하나는 인간 지향의 문항 중 '우리 학교 교사들은 친교활동이 활발하다'라는 문항에 관계지향에 대해 구성원들의 친교활동이 활발한 것을 측정하는 것은 타당성이 부족하다는 의견을 제시하며 수정요구가 있었다. 또 다른 하나는 성취지향의 요소에서 '우리 학교 교사들은 경쟁적이다' 라는 문항에 관계 지향의 서로 협력적이라는 용어에 대한 반대어로 동시에 활용하기에 적절하지 못하다는 의견을 제시하면서 이에 대한 수정요구가 있었다. 지적된 두 가지 사항을 수용하여 최종적으로 관계지향에서 지적된 문항을 '우리 학교 교사들은 타인에 대한 배려를 중시한다'로, 성취지향에서 지적된 문항을 '우리학교 교사들은 업무 목표를 인식하고 있다'고 각각 수정하였다.

이상의 수정 과정을 거쳐 개발된 문화 영역의 진단 요소별 문항은 최종적으로 다음 〈표 III-28〉과 같다.

〈표 Ⅲ-28〉 문화 항목의 진단 문항 구성

| 진단 요소 | 문항 |
|---|---|
| 관계 지향 | 1) 우리 학교 교사들은 서로 협력적이다. |
| | 2) 우리 학교 교사들은 서로 신뢰하고 있다. |
| | 3) 우리 학교 교사들은 타인에 대한 배려를 중시한다. |
| 성취 지향 | 1) 우리 학교 교사들은 업무 목표를 인식하고 있다. |
| | 2) 우리 학교 교사들은 실적을 중시한다. |
| | 3) 우리 학교 교사들은 업무 효율을 강조한다. |
| 안정 지향 | 1) 우리 학교 교사들은 업무 처리 시 관행에 따른다. |
| | 2) 우리 학교 교사들은 새로운 도전을 꺼린다. |
| | 3) 우리 학교의 의사결정은 절차에 따라 이루어진다. |
| 변화 지향 | 1) 우리 학교 교사들은 변화를 기꺼이 수용한다. |
| | 2) 우리 학교 교사들은 다양성을 존중한다. |
| | 3) 우리 학교는 창의적 업무 수행을 권장한다. |

## 라. 성과 영역

성과 영역은 앞 절에서 기술한 '하위 진단 요소 및 지표에 대한 주요 수정·보완 과정을 거쳐 최종적으로 1) '국가수준학업성취도' 평가 결과의 향상도로 측정하는 '인지적 성과' 요소, 2) 4개의 하

위 지표, 곧 학교폭력 감소율, 무단결석률의 감소율, 학업중단율의 감소율, 체력 4·5등급 감소율 지표로 측정하는 '정의적·신체적 성과' 요소, 3) 학교의 '교육 성취(학력 부문, 인성 및 생활태도 부문, 진로 및 진학 부문의 성취)에 대한 만족도' 로 측정하는 '학교교육 만족도' 요소로 구성되었다.

구체적으로 '성과'의 하위 진단 요소 및 지표를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 학교교육의 인지적 성과는 '국가수준학업성취도' 평가 결과의 향상도로 규정하고, 이를 측정하기 위한 하위 지표로서 한국교육개발원(2012)의 「2013 학교평가 지표」에서 규정하고 있는 '국가수준학업성취도평가 결과 기초학력 학생 비율의 증감률'을 선정하였다. 이 지표의 취지는 국가수준 교육과정의 성취수준 달성 정도가 시간에 따라 어떻게 변화했는지를 측정하여 학교 교육의 성과를 진단하기 위한 것이다. 이 지표는 정보공시자료를 토대로 작성될 수 있는 것이며, 매년 실시하는 국가수준 학업성취도 검사 결과에서 교과별 응시 학생 수에 대한 각 등급별 학생 비율의 전년대비 증감률을 의미한다.

둘째, 정의적·신체적 성과 요소로서, 청소년의 정서·신체 교육에 관한 결과를 보기 위해, 4개의 하위 지표, 곧 1) 전년대비 학교폭력 감소율, 2) 전년대비 무단결석률의 감소율, 3) 전년대비 학업중단율의 감소율, 4) 전년대비 체력 4·5등급 감소율 지표를 선정하였다. 구체적으로 보면, 1) '전년대비 학교폭력 감소율' 지표는 교육부에서 실시하고 있는 '학교폭력전수조사'의 학교폭력발생 건수의 전년대비 증감률을 의미한다. 2) '전년대비 무단결석률의 증감률' 지표는 「2013 학교평가 지표」에서도 규정하고 있는 지표로서, 무단결석 일수가 출석 대상 일수에서 차지하는 비율의 전년대비 증감률을 의미한다. 여기서 '무단결석률'이란 초·중등교육법시행령 제31조(학생의 징계 등) 제5항의 가정학습 기간 및 합당하지 않은 사유나 고의(태만, 가출, 고의적 출석 거부, 범법행위로 관련기간 연행·도피 등)로 결석한 일수가 출석 대상 일수에서 차지하는 비율을 의미한다. 3) '전년대비 학업중단율의 증감률' 지표는 「2013 학교평가 지표」에서도 규정하고 있는 지표로서, 전교 학생수 가운데 학업중단 학생이 차지하는 수의 비율의 전년대비 증감률을 의미한다. 여기서, '학업중단 학생'이란 가정 사정, 가출, 비행, 장기결석, 학습·학교부적응 등의 사유로 제적, 자퇴, 휴학, 퇴학 등에 의해 학업을 중단한 학생을 의미하며, '학업중단율'이란 전교 학생수 가운데 학업중단 학생이 차지하는 수의 비율을 의미한다. 4) '전년대비 체력 4·5등급 감소율' 지표는 「2013 학교평가 지표」에서도 규정하고 있는 지표로서, '학생건강체력 평가 4·5등급 비율의 전년대비 감소율'을 의미한다. 여기서, '학생건강체력 평가 4·5등급 비율'이란 학생건강체력 검사를 받은 전체 학생 중에서 심폐지구력, 유연성, 근력(근지구력), 순발력, 체지방 등 종목별 분포에서 4, 5등급을 받은 학생이 차지하는 비율을 의미한다.

셋째, 학교교육 만족도 요소로서, 교육수요자인 학생 및 학부모를 대상으로 학교교육 만족도를 조사하는 5 개의 하위 만족도 지표로 구성하였다. 5개의 하위 학교교육 만족도 지표는 학교의 '교육

성취 결과'와 관련하여, 학력 부문, 인성 및 생활태도 부문, 진로 및 진학 부문의 성취에 대한 만족도로 규정하였다.

구체적으로 살펴보면, 1) 학력부문의 교육결과 만족도는 학력 향상에 대한 만족도를 측정하는 지표로서, '우리 학교 교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다.'에 대한 학생 대상(초등학교의 경우 학부모 대상) 설문 문항으로 측정한다. 2) 인성 및 생활태도 부문의 교육결과 만족도는 학교교육을 통해 인성 및 생활 태도와 인식에 긍정적 변화가 있는지를 측정하는 지표로서, '학교교육을 통해 나를 포함하여 친구들의 생활태도 및 의식(도덕성, 예절, 질서의식 및 태도 등)이 긍정적으로 변화되었다고 생각한다.'에 대한 학생 대상(초등학교의 경우 학부모 대상) 설문 문항으로 측정한다. 3) 진로지도에 대한 만족도는 학교의 진로(진학 및 취업) 지도 활동에 대한 만족도를 측정하는 지표로서, '우리 학교는 학생들의 진로(진학 및 취업)에 대해 효과적으로 지도하였다고 생각한다.'에 대한 학생 대상(중·고교 학생에게만 해당) 설문 문항으로 측정한다. 4) 진학률 부문의 교육결과 만족도는 학교의 진학지도의 성과를 파악하기 위한 지표로서, '우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, '진학률'이 우수하다고 평가받는다.'에 대한 학생 대상(중·고교 학생에게만 해당) 설문 문항으로 측정한다. 5) 취업률 부문의 교육결과 만족도는 학교의 취업지도의 성과를 파악하기 위한 지표로서, '우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, '취업률'이 우수하다고 평가받는다.'에 대한 학생 대상(전문계고 학생에게만 해당) 설문 문항으로 측정한다. 최종적으로 규정된 진단 요소별 지표 및 문항은 다음의 〈표 Ⅲ-29〉과 같다.

〈표 Ⅲ-29〉 '성과' 영역의 진단 지표 및 문항 구성

| 진단 요소 | | 지표 / 문항 |
|---|---|---|
| 인지적 성과 | 국가수준학업 성취도평가 결과의 향상도 | 1) 국가수준학업성취도평가 결과 기초학력 학생 비율의 증감률<br>- 국가수준 학업성취도 검사 결과에서 교과별 응시 학생 수에 대한 각 등급별 학생 비율의 전년대비 증감률을 의미<br>- 산출식은 「2013 학교평가 지표」와 동일<br>○ 2012학년도 기초학력미달 학생 비율<br>$= \frac{\text{2012학년도 교과별 기초학력미달 학생 수의 합}}{\text{2012학년도 교과별 응시학생 수의 합}} \times 100$<br>○ 증감률(G)<br>$= \frac{\text{2012학년도 기초학력미달학생 비율} - \text{2011학년도 기초학력미달학생 비율}}{\text{2011학년도 기초학력미달학생 비율}} \times 100$ |
| 정의적·신체적 성과 | 학교폭력 감소율 | 1) 전년대비 학교폭력 감소율<br>- 교육부의 '학교폭력전수조사'의 학교폭력발생건수의 전년대비 감소율을 의미<br>산출식<br>○ 2012학년도 학교폭력 감소율<br>$\frac{\text{2012학년도 학교폭력발생건수} - \text{2011학년도 학교폭력발생건수}}{\text{2011학년도 학교폭력전수조사 학교폭력 발생건수}} \times 100$ |

| 진단 요소 | | 지표 / 문항 |
|---|---|---|
| | 무단결석률의 감소율 | 2) 전년대비 무단결석률의 증감률<br>– 무단결석 일수가 출석 대상 일수에서 차지하는 비율의 전년대비 증감률을 의미<br>– 산출식은 「2013 학교평가 지표」와 동일<br>○ 2012학년도 무단결석 비율 $= \frac{\text{2012학년도무단결석일수}}{\text{2012학년도출석대상일수}} \times 100$<br>○ 증감률$= \frac{\text{2012학년도무단결석률} - \text{2011학년도무단결석률}}{\text{2011학년도무단결석률}} \times 100$ |
| | 학업중단율의 감소율 | 3) 전년대비 학업중단율의 증감률<br>– 전교 학생수 가운데 학업중단 학생이 차지하는 수의 비율의 전년대비 증감률을 의미<br>– 산출식은 「2013 학교평가 지표」 와 동일<br>○ 2012학년도 학업중단학생비율$= \frac{\text{2012학년도 학업중단 학생 수}}{\text{전교 학생 수}} \times 100$<br>○ 증감률 $= \frac{\text{2012학년도학업중단률} - \text{2011학년도학업중단률}}{\text{2011학년도학업중단률}} \times 100$ |
| | 체력 4·5등급 감소율 | 4) 전년대비 체력 4·5등급 증감율<br>– 학생건강체력 평가 4·5등급 비율의 전년대비 증감율을 의미<br>– 산출식은 「2013 학교평가 지표」 와 동일<br>○ 2012학년도 4, 5 등급 비율 $= \frac{\text{4, 5등급 학생 수 합계}}{\text{검사 인원 수 합계}} \times 100$<br>○ 증감률$= \frac{\text{2012학년도4, 5등급비율} - \text{2011학년도4, 5등급비율}}{\text{2011학년도4, 5등급비율}} \times 100$ |
| 학교 교육 만족도 | 교육결과 만족도 – 학력 | 1) 우리 학교 교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다. |
| | 교육결과 만족도 – 인성 ／생활태도 | 2) 학교교육을 통해 나를 포함하여 친구들의 생활태도 및 의식(도덕성, 예절, 질서의식 및 태도 등)이 긍정적으로 변화되었다고 생각한다. |
| | 교육결과 만족도 진로지도 (중·고교용) | 3) 우리 학교는 학생들의 진로(진학 및 취업)에 대해 효과적으로 지도하였다고 생각한다. |
| | 교육결과 만족도 진학률 (중·고교용) | 4) 우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, 진학률이 우수하다고 평가받는다. |
| | 교육결과 만족도 취업률 (전문계고용) | 5) 우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, 취업률이 우수하다고 평가받는다. |

# Ⅳ

# 학교조직 진단 문항의 신뢰도와 타당도 검증

1. 측정도구 및 연구 대상
2. 분석모형
3. 분석결과

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# Ⅳ 학교조직 진단 문항의 신뢰도와 타당도 검증

본 연구에서 개발된 학교조직 진단 문항의 신뢰도와 타당도 검증을 위해서 다음과 같은 절차를 수행하였다.

## 1 측정도구 및 연구 대상

학교 컨설팅을 위한 조직진단 도구 개발 및 시스템 구축을 위해서 연구진이 개발한 학교 조직진단 도구 개발 문항을 가지고 학교조직 진단 관련 전문가를 대상으로 개발된 지표와 문항에 대한 전문가 내용 타당도 조사를 실시하였다. 설문 응답자에게 연구진이 개발한 조직진단 지표와 문항에 대해서 문항에 대한 중요도(또는 타당도)를 5점 척도로 응답하게 한 다음에 각 지표에 대한 응답자의 의견사항을 기술할 것을 요구 하였다. 자료 정리과정을 통해서 분석에 포함된 최종 전문가의 응답 수는 28명이었다. 전문가 내용 타당도 조사 설문지와 주관식 문항에 대한 서술형 응답을 [부록 2]과 [부록 3]에 각각 제시 하였다.

## 2 분석모형

설문 문항의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위해서 대표적인 문항반응이론 모형 중에 하나인 Rasch 측정모형(Rasch, 1960)을 이용해서 분석을 수행하였다. Rasch 측정모형의 기본 논리는 피험자가 특정문항에 응답할 확률은 해당문항의 난이도와 피험자의 능력의 차이에 의해 결정된다는 것이다. 분석모형을 제시하면 다음과 같다(Andrich, 1978).

$$\ln\left(\frac{Pnik}{1-Pnik}\right) = B_n - D_i - F_k$$

여기서, Pnik = 피험자 n이 문항 i의 척도 k에 응답을 할 확률로서 확률공식으로 표현하면 아래와 같다. 이 때 Bn은 피험자의 능력, Di는 문항 난이도, Fk는 척도 k 와 k-1 사이의 경계점 위치를 의미한다.

$$Pnik = \frac{e^{(B_n - D_i - F_k)}}{1 + e^{(B_n - D_i - F_k)}}$$

위의 식에서 피험자가 문항에 정답할 확률값은 비선형적으로 이를 로지스틱 변환[lnP(Xni)/1-P(Xni)]함에 의해서 피험자의 능력 추정치와 문항난이도 추정치를 산출한다. 로지스틱 변환 후에 측정치들은 선형적인 조건을 만족시키면서 동간척도 등간척도를 이루게 되며, 피험자의 능력 추정치와 문항난이도 추정치를 로짓(logits)이라는 공통척도 위에 위치시켜 상호 독립적으로 비교할 수 있다. Rasch 측정모형은 다른 문항반응이론 모형과는 달리 '특수 객관성(specific objectivity)'을 만족시켜주는 모형으로서 피험자의 능력과 문항 난이도가 서로 관계없이 객관적으로 추정될 수 있다(Anderson, 1973). 또한 Rasch 모형에서는 모든 문항들의 변별도가 동일하다는 가정을 갖고 있지만, Dinero & Haertel(1977)에 의하면 Rasch 측정모형은 동일 변별도 가정의 위배로부터 내강한 것으로 보고하고 있다. 마지막으로 검사 분석은 WINSTEPS 컴퓨터 프로그램(Linacre, 2013, ver 3.75)을 사용하여 분석하였다.

## 3 분석결과

### 가. 검사의 신뢰도 분석

조직 진단도구 설문 문항에 대한 Rasch 신뢰도 분석결과를 제시하면 다음 〈표 Ⅳ-1〉과 같다. 〈표 Ⅳ-1〉에서 조직 진단도구 검사의 전체 신뢰도는 0.94로 높은 내적 일관성 신뢰도를 보이고 있는 것으로 나타났다. Smith(2004)는 피험자 신뢰도는 0~1의 범위를 가지고 지수 값이 비선형적 속성을 가지고 있기 때문에 피험자 신뢰도 대신에 피험자 분리지수(person separation index)를 사용할 것을 권하고 있다. 피험자 분리지수는 피험자의 실제 추정치의 분포정도를 표준오차 단위로 나타내주는 지수(Fisher, 1992)로서 0에서 무한대의 범위를 가지고 지수 값이 크면 클수록 측정의 일관성이 높다고 해석할 수 있다(Smith, 2004). 예를 들면, 고전검사이론에서 Cronbach α 지수의 경

험적 기준치로 자주 사용하는 기준 값 0.7일 경우, 분리지수 값은 1.5의 값을 보이게 된다. 본 연구에서는 3.89로 상당히 높은 피험자 분리지수 값을 보여주고 있는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-1〉 조직 진단도구 검사 신뢰도

SUMMARY OF 27 MEASURED (NON-EXTREME) PERSON

| | TOTAL SCORE | COUNT | MEASURE | MODEL ERROR | INFIT MNSQ | INFIT ZSTD | OUTFIT MNSQ | OUTFIT ZSTD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MEAN | 419.0 | 97.7 | 2.05 | .19 | 1.01 | -.2 | .96 | -.4 |
| S.D. | 190.1 | 43.4 | .91 | .08 | .47 | 2.9 | .43 | 2.6 |
| MAX. | 628.0 | 127.0 | 5.05 | .39 | 1.91 | 5.5 | 1.84 | 5.3 |
| MIN. | 121.0 | 30.0 | .87 | .11 | .30 | -5.2 | .32 | -5.0 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| REAL RMSE | .23 | TRUE SD | .88 | SEPARATION | 3.89 | PERSON RELIABILITY | .94 |
| MODEL RMSE | .21 | TRUE SD | .88 | SEPARATION | 4.23 | PERSON RELIABILITY | .95 |

S.E. OF PERSON MEAN = .18

## 나. 검사도구의 개별문항 적합도 검증

검사 문항의 타당도는 각각의 문항에 응답한 피험자의 문항반응이 얼마나 문항반응이론 모형에 적합한지를 판정함에 의해서 검증할 수 있다. 문항 적합도 분석은 모형에 의해 기대되는 확률값과 피험자의 실제 반응값을 비교함으로써 모형의 적합성 또는 피험자나 문항의 타당성을 검증하는 통계값이다.

Rasch 측정모형에서는 외적합도 지수(Outfit Mean Square)와 내적합도 지수(Infit Mean Square)가 제공된다. 외적합도 지수는 피험자의 능력 수준에 비추어서 너무 쉬운 문항을 틀리거나 또는 너무 어려운 문항을 맞출 경우와 같은 '이상 문항반응' 형태에 민감한 지수이다. 내적합도 지수는 극소수의 이상 문항반응 형태로 말미암아 전체 적합도 지수가 부적합으로 판단될 가능성이 높기 때문에 이를 극복하기 위해서 피험자의 능력 수준에서 많이 벗어나지 않은 문항의 이상 문항반응 형태에 가중치를 둔 적합도 지수이다(Wright & Masters, 1982). 적합도 지수 값은 1.0을 기준으로 지수 값이 0.5~1.5 범위 안에 위치하면 적절한 문항으로 간주한다. 지수 값이 0.5 미만을 보이는 문항은 모형에 지나치게 적합한 것을 의미하며 일차원성을 저해하는 문항인지 의심해볼 필요가 있다. 지수 값이 1.5 이상을 보이는 문항의 경우 부적합 문항으로 간주하고 측정검사의 질을 현저히 저해시키는 문항으로 판단할 수 있다. 일반적으로 검사 개발의 관점에서 0.5 미만의 값을 보이고 있는 과적합보다는 부적합 지수 기준치인 1.5 이상의 값을 보이고 있는 문항을 우선적으로 문항 타당도의 관점에서 고려할 필요가 있다(Linacre, 2013). 점이연 측정상관계수(point-measure correlation)

는 개별문항과 피험자 총점 간의 상관계수 값이며, 일반적으로 상관계수의 값이 0에 가깝거나 음수의 값을 보일 경우 해당문항이 검사문항으로서 제대로 기능하고 있지 못하다는 것을 강하게 암시하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 내적합도, 외적합도지수와 점이연 측정상관계수 공식을 제시하면 다음과 같다.

① 내적합도 지수

$$MS(WT)_i = \frac{\sum_{n=1}^{N}(X_{ni} - P_{ni})^2}{\sum_{n=1}^{N} P_{ni}(1 - P_{ni})}$$

② 외적합도 지수

$$MS(UT)_i = \left(\frac{1}{N}\right)\sum_{n=1}^{N}\frac{(X_{ni} - P_{ni})^2}{P_{ni}(1 - P_{ni})}$$

③ 점이연 측정 상관계수

$$r_{XY} = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}\sqrt{n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2}}$$

조직 진단도구 설문 문항의 문항 적합도 분석결과를 제시하면 다음 〈표 Ⅳ-2〉와 같다. 또한 각 문항의 범주에 대한 응답 빈도를 [부록 4]에 제시하였다. 〈표 Ⅳ-2〉에 제시된 Rasch 측정모형의 적합도 중에서 내적합도와 외적합도 모두 기준치인 1.5이상의 값을 보이고 있는 문항을 음영으로 표시하여 제시하였다. 적합도 기준치 1.5이상의 값을 보이는 문항들은 해당 문항의 중요도 또는 타당도에 대한 응답들이 기댓값 이상의 분산을 보이는 문항으로 볼 수 있으며, 해당 문항의 중요도 또는 타당도에 대한 응답 반응에 있어서 전문가 응답의 불 일치성이 많이 존재하고 있는 문항으로 해석할 수 있다. 또한 점이연 상관 계수에 대한 문항분석 결과, 음수 값을 보이는 문항은 없는 것으로 나타났다. 다만, 1410번 문항의 경우는 적합도 지수 뿐 만 아니라 점이연 상관계수 값도 다른 문항에 비해서 상당히 낮은 값을 보이고 있기 때문에 해당 문항의 삭제 가능성을 심각하게 고려해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 〈표 Ⅳ-2〉에 제시된 분석결과를 기초로 해서 기준치 1.5이상의 적합도 지수 값을 보이는 문항에 대해서 전문가의 조사의견과 해당 문항 개발자의 재검토를 기초로 해서 해

당 문항을 수정하거나 삭제하였다.

〈표 Ⅳ-2〉 문항 적합도 분석

| 문항번호 | 측정치 | 오차 | 내적합도 | 외적합도 | 점이연상관 |
|---|---|---|---|---|---|
| 101 | 0.28 | 0.28 | 0.38 | 0.44 | 0.55 |
| 201 | 0.04 | 0.29 | 0.95 | 0.95 | 0.29 |
| 202 | −0.14 | 0.3 | 0.9 | 0.87 | 0.34 |
| 203 | 0.79 | 0.26 | 0.96 | 1.21 | 0.31 |
| 204 | 0.58 | 0.27 | 1.2 | 1.61 | 0.3 |
| 205 | 0.51 | 0.27 | 0.85 | 1.17 | 0.4 |
| 206 | 0.79 | 0.26 | 0.96 | 1.19 | 0.39 |
| 301 | −0.55 | 0.33 | 1.08 | 1.03 | 0.31 |
| 302 | −1.78 | 0.48 | 1.28 | 0.96 | 0.24 |
| 303 | −0.55 | 0.33 | 0.96 | 0.85 | 0.37 |
| 304 | −1.21 | 0.4 | 0.99 | 0.77 | 0.33 |
| 305 | 0.34 | 0.29 | 1 | 1.02 | 0.41 |
| 306 | −0.14 | 0.3 | 1.05 | 0.89 | 0.4 |
| 307 | 0.72 | 0.26 | 0.79 | 0.86 | 0.38 |
| 308 | 0.58 | 0.27 | 0.94 | 0.99 | 0.37 |
| 309 | 0.28 | 0.28 | 0.66 | 0.67 | 0.45 |
| 310 | 0.04 | 0.29 | 0.61 | 0.58 | 0.52 |
| 401 | −1.05 | 0.38 | 0.88 | 0.93 | 0.24 |
| 402 | −1.78 | 0.48 | 0.84 | 0.65 | 0.28 |
| 403 | −0.24 | 0.31 | 1.55 | 2.01 | 0.25 |
| 404 | −0.78 | 0.35 | 1.02 | 0.86 | 0.38 |
| 405 | 0.28 | 0.28 | 0.41 | 0.42 | 0.56 |
| 406 | 0.12 | 0.29 | 0.65 | 0.63 | 0.5 |
| 407 | 0.12 | 0.29 | 0.58 | 0.59 | 0.49 |
| 408 | −0.44 | 0.33 | 0.89 | 0.8 | 0.4 |
| 501 | 0.32 | 0.29 | 1.07 | 1.14 | 0.32 |
| 502 | −0.66 | 0.34 | 0.68 | 0.62 | 0.38 |
| 503 | 0.44 | 0.27 | 0.81 | 0.8 | 0.44 |
| 504 | 0.36 | 0.28 | 0.73 | 0.7 | 0.49 |
| 505 | −0.24 | 0.31 | 0.83 | 0.77 | 0.43 |

| 문항번호 | 측정치 | 오차 | 내적합도 | 외적합도 | 점이연상관 |
|---|---|---|---|---|---|
| 506 | −0.66 | 0.34 | 0.96 | 0.79 | 0.39 |
| 601 | 1.12 | 0.29 | 1.65 | 1.68 | 0.41 |
| 602 | 0 | 0.35 | 1.06 | 0.89 | 0.5 |
| 603 | 0.46 | 0.33 | 1.59 | 1.36 | 0.39 |
| 604 | 0.46 | 0.33 | 1.63 | 1.58 | 0.33 |
| 605 | 0.13 | 0.35 | 0.5 | 0.5 | 0.57 |
| 606 | 0.36 | 0.33 | 1.06 | 0.97 | 0.48 |
| 607 | 0.86 | 0.3 | 1.46 | 1.28 | 0.52 |
| 701 | −0.41 | 0.39 | 1.2 | 1.16 | 0.33 |
| 702 | 0.24 | 0.34 | 1.21 | 1.27 | 0.42 |
| 703 | −0.26 | 0.38 | 0.6 | 0.54 | 0.55 |
| 704 | 0.36 | 0.33 | 1.24 | 1.5 | 0.32 |
| 705 | 0.13 | 0.35 | 1.02 | 0.91 | 0.41 |
| 706 | −0.26 | 0.38 | 0.64 | 0.69 | 0.46 |
| 707 | 1.12 | 0.29 | 1.21 | 1.16 | 0.45 |
| 801 | 0.36 | 0.33 | 0.83 | 0.93 | 0.45 |
| 802 | −0.73 | 0.42 | 0.83 | 0.74 | 0.33 |
| 803 | 0.46 | 0.33 | 1.11 | 1.05 | 0.47 |
| 804 | −0.41 | 0.39 | 0.74 | 0.69 | 0.43 |
| 805 | 0.76 | 0.31 | 1.08 | 1.07 | 0.46 |
| 806 | −0.04 | 0.37 | 1.76 | 1.66 | 0.26 |
| 807 | 0.56 | 0.33 | 0.74 | 0.69 | 0.6 |
| 901 | 0.86 | 0.3 | 0.7 | 0.67 | 0.58 |
| 902 | 0.46 | 0.33 | 0.96 | 0.92 | 0.5 |
| 903 | 0.13 | 0.35 | 1.17 | 0.99 | 0.49 |
| 904 | 0 | 0.35 | 1.15 | 0.91 | 0.47 |
| 905 | 0 | 0.35 | 0.67 | 0.58 | 0.55 |
| 906 | 0.13 | 0.35 | 0.54 | 0.51 | 0.59 |
| 907 | 0.86 | 0.3 | 1.39 | 1.4 | 0.41 |
| 1001 | 0 | 0.35 | 0.9 | 0.84 | 0.42 |
| 1002 | 0.67 | 0.31 | 1.07 | 1.1 | 0.44 |
| 1003 | 0.67 | 0.31 | 1.58 | 1.76 | 0.34 |
| 1004 | 0 | 0.35 | 0.78 | 0.7 | 0.52 |

| 문항번호 | 측정치 | 오차 | 내적합도 | 외적합도 | 점이연상관 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1005 | 0.24 | 0.34 | 0.24 | 0.27 | 0.68 |
| 1006 | −0.26 | 0.38 | 0.82 | 0.7 | 0.46 |
| 1007 | 0.94 | 0.31 | 1.24 | 1.58 | 0.39 |
| 1101 | −1.12 | 0.47 | 0.87 | 0.62 | 0.41 |
| 1102 | 0.13 | 0.35 | 2.13 | 2.71 | 0.25 |
| 1103 | −1.12 | 0.47 | 0.97 | 0.7 | 0.37 |
| 1104 | −0.56 | 0.4 | 1.71 | 1.37 | 0.34 |
| 1105 | 0.13 | 0.35 | 1.2 | 1.12 | 0.42 |
| 1106 | 0.36 | 0.33 | 0.71 | 0.74 | 0.53 |
| 1107 | 1.29 | 0.28 | 1.94 | 2.02 | 0.46 |
| 1108 | 0.13 | 0.35 | 1.67 | 2.32 | 0.24 |
| 1109 | −0.13 | 0.36 | 0.98 | 0.86 | 0.46 |
| 1110 | 0.13 | 0.35 | 0.9 | 1.68 | 0.38 |
| 1111 | 0.74 | 0.32 | 0.89 | 0.82 | 0.53 |
| 1112 | −0.41 | 0.39 | 0.88 | 0.72 | 0.5 |
| 1113 | 1.29 | 0.28 | 2.04 | 2.09 | 0.4 |
| 1201 | −0.26 | 0.38 | 1.07 | 1.39 | 0.27 |
| 1202 | 0.36 | 0.33 | 0.84 | 0.97 | 0.49 |
| 1203 | 0.46 | 0.33 | 0.66 | 0.78 | 0.51 |
| 1204 | 0 | 0.35 | 1 | 1.19 | 0.35 |
| 1205 | −0.13 | 0.36 | 1.26 | 1.45 | 0.33 |
| 1206 | −0.13 | 0.36 | 1.03 | 1.29 | 0.34 |
| 1207 | −0.13 | 0.36 | 1 | 1.27 | 0.35 |
| 1208 | 0.86 | 0.3 | 0.75 | 0.74 | 0.55 |
| 1209 | 0.67 | 0.31 | 0.75 | 0.76 | 0.54 |
| 1210 | −0.26 | 0.38 | 0.99 | 0.88 | 0.4 |
| 1211 | 0 | 0.35 | 0.79 | 0.73 | 0.49 |
| 1212 | 0 | 0.35 | 0.88 | 0.83 | 0.47 |
| 1213 | 0 | 0.35 | 0.49 | 0.47 | 0.58 |
| 1214 | −0.41 | 0.39 | 0.53 | 0.46 | 0.53 |
| 1215 | −0.73 | 0.42 | 1.09 | 0.82 | 0.4 |
| 1216 | −0.26 | 0.38 | 0.73 | 0.67 | 0.49 |
| 1217 | −0.13 | 0.36 | 0.65 | 0.62 | 0.51 |

| 문항번호 | 측정치 | 오차 | 내적합도 | 외적합도 | 점이연상관 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1218 | 0.52 | 0.33 | 0.98 | 1.1 | 0.46 |
| 1219 | 0.62 | 0.32 | 0.83 | 0.82 | 0.53 |
| 1220 | 0.72 | 0.32 | 1.24 | 1.29 | 0.45 |
| 1221 | 1.19 | 0.29 | 1.81 | 1.88 | 0.43 |
| 1301 | −0.98 | 0.47 | 0.53 | 0.45 | 0.46 |
| 1302 | −0.77 | 0.44 | 0.77 | 0.61 | 0.44 |
| 1303 | 0.17 | 0.36 | 1.89 | 1.71 | 0.41 |
| 1304 | 1.13 | 0.3 | 2.07 | 2.17 | 0.36 |
| 1305 | 0.41 | 0.34 | 0.94 | 0.92 | 0.46 |
| 1306 | −0.1 | 0.38 | 1.06 | 1.01 | 0.43 |
| 1307 | −0.1 | 0.38 | 0.92 | 0.93 | 0.4 |
| 1308 | 0.04 | 0.37 | 0.78 | 0.81 | 0.45 |
| 1309 | −0.1 | 0.38 | 0.98 | 0.94 | 0.39 |
| 1310 | −0.77 | 0.44 | 0.88 | 0.77 | 0.41 |
| 1311 | −0.77 | 0.44 | 0.9 | 0.83 | 0.4 |
| 1312 | −0.25 | 0.39 | 0.94 | 0.98 | 0.41 |
| 1401 | −0.92 | 0.44 | 0.79 | 0.61 | 0.43 |
| 1402 | 0.24 | 0.34 | 1.46 | 1.28 | 0.47 |
| 1403 | −0.92 | 0.44 | 0.88 | 0.84 | 0.4 |
| 1404 | −1.36 | 0.5 | 0.82 | 0.95 | 0.28 |
| 1405 | 0 | 0.35 | 1.35 | 1.25 | 0.41 |
| 1406 | −0.56 | 0.4 | 0.86 | 0.69 | 0.47 |
| 1407 | −1.97 | 0.62 | 0.75 | 0.47 | 0.33 |
| 1408 | −0.73 | 0.42 | 0.57 | 0.47 | 0.52 |
| 1409 | −0.73 | 0.42 | 1.79 | 1.55 | 0.33 |
| 1410 | −0.26 | 0.38 | 2.48 | 3.48 | 0.08 |
| 1411 | −0.73 | 0.42 | 0.65 | 0.53 | 0.48 |
| 1412 | −0.56 | 0.4 | 0.77 | 0.63 | 0.44 |
| 1413 | −0.41 | 0.39 | 0.74 | 0.61 | 0.5 |
| 1414 | 0.46 | 0.33 | 1.2 | 1.15 | 0.51 |
| 1415 | 0.46 | 0.33 | 0.83 | 0.96 | 0.47 |

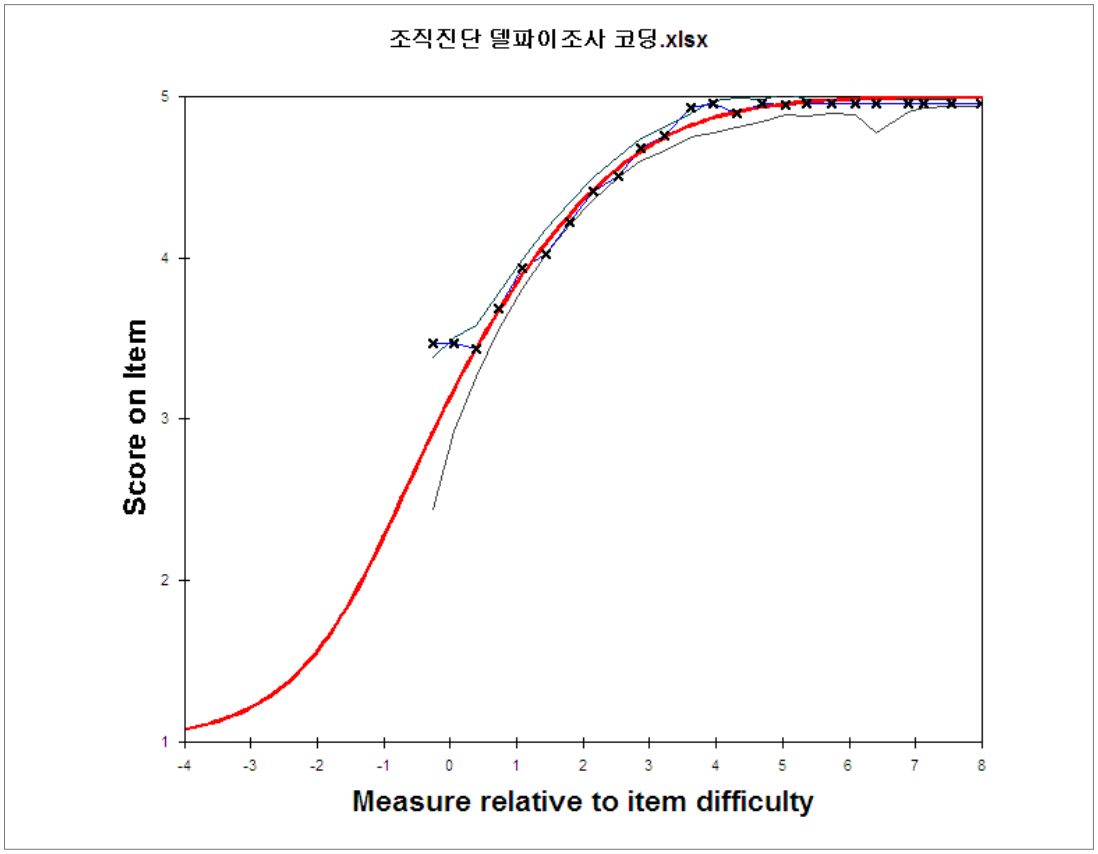
## 다. 검사의 위계성 분석

피험자의 능력분포와 문항 난이도 분포를 동일척도 상에 위치시켜 놓고 비교함에 의해서 검사의 타당성 및 검사 내용의 적합성에 관한 정보를 파악할 수 있다. 피험자 × 문항 지도를 제시하면 다음 [그림 Ⅳ-1]과 같다. [그림 Ⅳ-1]을 살펴보면 전반적으로 대부분의 응답자가 각 문항에 대해서 중요도 또는 타당도의 관점에서 높은 평정을 부여한 것으로 나타났다. 예를 들면, 문항번호 1407의 경우 응답빈도를 살펴보면 응답자의 15%가 4번, 85%가 5번 항목에 응답한 것으로 나타났다.

마지막으로 이론적으로 기대할 수 있는 문항특성곡선과 실제 관찰된 문항특성곡선 간의 관계를 능력추정치에 따라 95% 신뢰구간 범위 내에서 얼마나 잘 부합되는지를 시각적으로 판단함으로써 자료의 모형 적합도를 파악할 수 있다. [그림 Ⅳ-2]에 제시된 그래프는 이론적 문항 특성 곡선과 관찰치의 문항특성곡선 간의 관계를 나타낸 그래프이다. 가로축은 '피험자 능력추정치-문항 난이도 추정치($\beta_n - \delta_i$)'를 나타내고, 세로축은 그에 따른 기대점수(Expected score)를 나타낸다. 문항특성곡선을 중심으로 '$\beta_n - \delta_i$' 값에 해당하는 관찰점수의 평균(observed means of $\beta_n - \delta_i$, 'x'로 표시됨)과 그에 따른 95% 신뢰구간을 보여주고 있다. 기대치를 중심으로 95% 신뢰구간을 설정해서 관찰치가 문항특성곡선을 따라서 얼마나 잘 부합되는지를 시각적으로 판단해 볼 수 있다. 전체적으로 자료가 모형에 적합하다면, 관찰점수의 평균('x'로 표시됨) 중에서 대부분의 'x'가 기대곡선을 따라서 95% 신뢰구간 안에 위치할 것이다. 만약, 대부분의 'x'가 95% 신뢰구간 밖에 위치한다면 자료가 모형에 적합하지 않다는 것을 암시한다. 한 가지 유의할 점은 신뢰구간의 폭은 관찰 사례 수에 의해 결정되는 것이며 모형 적합도와는 무관하다는 점이다. 분석결과, 대부분의 'x'가 문항특성곡선을 따라서 95% 신뢰구간 안쪽에 위치하고 있어, 전체적으로 관찰치가 문항특성곡선에 적합하다는 것을 보여주고 있다.

```
MEASURE PERSON - MAP - ITEM
         <more>|<rare>
    6       X  +
               |
               |
               |
               |
    5       X  +
               |
               |
               |
               |
    4          +
              T|
               |
               |
           XX  |
    3      XX S+
            X  |
               |
          XXX  |
            X  |
    2     XXX M+
        XXXXX  |
               |
          XXX  |
          XXX S|T 1107   1113   1221   1304   601    707
    1      XX  +  1007
            X  |  1111   1208   1220   203    206    307    607    805    901
                   907
               |S 1002   1003   1209   1218   1219   204    205    308    807
               |  1106   1202   1203   1305   1414   1415   305    501    503
                   504    603    604    606    704    801    803    902
              T|  1005   101    1102   1105   1108   1110   1303   1402   309
                   405    406    407    605    702    705    903    906
    0           +M 1001   1004   1204   1211   1212   1213   1308   1405   201
                   310    602    806    904    905
               |  1006   1109   1201   1205   1206   1207   1210   1216   1217
                   1306   1307   1309   1312   1410   202    306    403    505
                   703    706
               |  1112   1214   1413   408    701    804
               |S 1104   1406   1412   301    303    502    506
               |  1215   1302   1310   1311   1408   1409   1411   404    802
   -1          +  1301   1401   1403   401
               |T 1101   1103   304
               |  1404
               |
               |  302    402
   -2          +  1407
         <less>|<frequent>
```

[그림 Ⅳ-1] 피험자X문항 지도




[그림 Ⅳ-2] 기대 특성곡선과 관찰 특성곡선간의 관계

## 라. 결과 요약

본 연구에서 개발된 조직진단 도구 설문 문항에 대한 검사의 양호도를 검증하기 위해서 조직진단 관련 검사 전문가 28명을 대상으로 전문가 내용 타당도 조사를 실시하였다.[29] 수집된 자료를 Rasch 측정모형을 이용해서 설문문항의 신뢰도와 타당도를 검증 하였다. 분석결과를 요약해서 제시하면 다음과 같다.

29) 본 연구에서는 조직진단 도구 검사 문항의 내용 타당도를 검증하기 위하여 해당 내용 전문가를 대상으로 문항의 중요도(또는 타당도)를 5점 척도로 표시할 것을 요구하였다. 이 때 응답 반응 주체는 검사 대상자인 교사 또는 교장이 아니라, 검사 내용 전문가이었기 때문에 요인분석은 적절하지 않았다. 왜냐하면 조사 대상이 요인분석의 피험자(교장 또는 교사)가 아니기 때문이다. 본 연구의 내용 타당도 분석의 목적은 개별 문항에 대한 문항의 중요도(또는 타당도)의 정도에 대한 내용 전문가들 간의 일치성 정도를 파악하기 위한 것이다. 이를 위해 Rasch 측정모형을 통해서 계량적으로 분석하여, 문항에 대한 전문가들 사이에 불일치성이 통계적으로 유의미하면 삭제 또는 수정하였다. 물론 검사가 모두 개발된 후에는 추후 연구로서 각각의 검사 문항에 대해서 교장 또는 교감의 반응이 어떠한가를 분석할 때에 요인분석 방법을 적용할 수는 있을 것이다.

첫째, 조직진단 검사의 전체 신뢰도는 0.94로 높은 내적 일관성 신뢰도를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직진단 검사 관련 전문가들이 해당 문항의 중요도에 대한 평가에서 높은 내적 일관성을 보여주고 있는 것으로 해석할 수 있으며, [부록 4]에 제시된 각 문항의 범주에 응답한 전문가의 응답 빈도에서도 확인할 수 있다.

둘째, 개별문항에 대한 문항 적합도 분석 결과, 전체 설문 문항 중에서 14개의 문항이 적합도의 기준치를 벗어난 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과를 기초로 연구진에서는 해당 문항에 대한 전문가의 조사의견과 문항 개발 연구자의 재검토를 기초로 해서 해당 문항을 수정하거나 삭제하였다.

마지막으로 검사의 위계성 및 관찰 자료의 모형 적합성 분석 결과, 검사 내용 전문가 대부분이 모든 검사 문항에 대한 중요도 평가에서 높은 측정치를 부여하고 있는 것으로 나타났으며, 분석에 사용된 관찰치 들이 Rasch 측정모형의 일차원성을 지지하고 있는 것으로 나타났다.

V

# 학교조직 진단시스템의 설계 및 구축

1. 학교조직 진단시스템 개관
2. 학교조직 진단시스템 개발 과정
3. 학교조직 진단시스템 설계
4. 학교조직 진단시스템 구축

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# V 학교조직 진단시스템의 설계 및 구축

## 1 학교조직 진단시스템 개관

### 가. 학교조직 진단시스템 구축의 필요성

학교의 변화를 유도하고 실질적인 학교개선을 지원하기 위해서는 학교컨설팅이 활성화 되어야 하며, 이를 위해서는 학교조직의 현재 상황을 정확하고 체계적으로 진단하는 것이 우선적으로 필요하다. 그동안 국내에서 이루어진 대부분의 선행연구들은 주로 학교컨설팅의 개념 정립, 실행 절차의 수립, 컨설턴트 양성 등을 중심으로 이루어져 왔다. 그리고 학교경영컨설팅을 중심으로 한 연구들에서는 학교조직을 진단하기 위한 도구 개발에만 초점이 맞추어져 있을 뿐 이를 활용하기 위한 시스템 구축에는 이르지 못하였다.

현재 한국교육개발원에서 실시하고 있는 학교평가 후속 컨설팅 사업에서도 학교컨설팅을 위한 조직문화진단 시스템이 구축되어 있으나 이는 조직문화에 초점을 둔 진단에 한정되어 있어 학교의 종합적인 정보를 얻기에는 부족한 실정이다. 또한 컨설턴트에게 학교교육계획서, 자체평가보고서 등 정리되지 않은 방대한 양의 학교정보가 제공됨에 따라 학교의 상황을 파악하고 진단하는 데 어려움을 겪고 있다.

따라서 학교조직을 종합적으로 진단하고 그 결과를 활용할 수 있는 시스템 개발이 요구되며, 이를 위해 학교 현황에 대한 데이터베이스 구축과 학교조직 진단을 위한 설문시스템을 동시에 구축하여 해당 학교에 대한 종합적인 정보를 제공할 수 있는 노력이 절실히 필요하다.

### 나. 학교조직 진단시스템 구축의 내용

#### 1) 학교조직 진단 설문 시스템 구축

학교조직 진단 설문 시스템의 구축은 다음과 같은 내용을 포함한다.

- 설문지표, 설문척도, 설문헤더, 설문내역 등 설계
- 대상학교별 응답대상자 수에 맞춘 설문지 번호생성 및 조사 대상학교 아이디(ID)와 비밀번호

(PW) 부여
- 설문번호별 응답완료 여부 확인 및 응답 오류 내역 확인 가능 시스템 개발
- 지표별 분석 테이블 및 분석 그래프 생성 기능 개발

2) 학교조직진단 데이터베이스 시스템 구축

학교조직진단 데이터베이스 시스템의 구축은 다음의 내용을 포함한다.
- 전국 초·중·고 학교현황 마스터 DB 구축
- 학교별 학교현황 자료와 설문자료를 종합하여 결과 산출

### 다. 학교조직 진단시스템 구축의 기대효과

본 시스템의 개발을 통해 학교 현황 데이터베이스 구축과 조직 진단 설문결과를 종합적으로 제시할 수 있도록 설계하고자 한다. 이를 통해 컨설턴트에게 제공하는 학교 진단 내용의 가시적 효과성을 부여할 수 있고, 온라인 설문 조사를 통해 설문의 간소화 및 효율화를 제고할 수 있으며, 설문대상자의 익명성 보장에 따른 설문 결과의 신뢰성 확보가 가능하다. 그리고 관리자의 설문 수합 및 분석의 신속·편리성을 위한 시스템을 확보함으로써 업무의 효율성을 제고할 수 있으며, 설문 결과 및 분석 내용을 체계적·효율적으로 관리할 수 있다. 학교컨설팅을 위한 조직진단 시스템 구축을 통해 학교 진단 및 분석을 위한 효과적인 자료 확보 수단을 구비함에 따라 학교컨설팅의 질적 제고에 크게 기여할 것으로 판단된다.

## 2 학교조직 진단시스템 개발 과정

### 가. 진단시스템 개발 방향

학교조직 진단시스템은 사실자료와 인식자료를 함께 고안한 진단 도구를 토대로 개발되기 때문에 설문시스템의 구축 시 간결성과 편의성을 동시에 도모할 필요가 있다. 그리고 설문 응답자의 익명성 보장 등 보안사항이나 사실자료 및 인식조사의 처리결과의 구현 방식 등 개발 과정에서 고려해야 할 사항들이 있다. 이에 본 연구에서는 학교조직 진단시스템 개발 방향으로 다음과 같은 사항들을 제시하였다.

○ 기본방향(1)

학교조직 진단시스템의 설계는 설문 조사, 관리, 결과 분석의 3대 기능을 중심으로 구성한다.

○ 기본방향(2)

화면배치는 간결하게 하되, 설문문항은 스크롤 기능을 통해 사용자가 동일한 화면에서 설문에 응할 수 있도록 처리한다.

○ 기본방향(3)

학교조직 진단을 통해 확보한 데이터를 장기간 축적할 수 있도록 데이터마이닝을 고려한 설계를 한다.

○ 기본방향(4)

학교조직 진단 설문문항에 대한 설문대상자의 익명성을 보장할 수 있도록 고안한다.

○ 기본방향(5)

결과 분석은 진단 영역별로 표, 원그래프, 막대그래프, 방사형그래프의 4종류로 수행하고, 기본 3원색을 활용한 간결하고 세련된 색채로 표현한다.

## 나. 진단시스템 개발팀 운영

학교조직 진단 도구 개발 및 시스템 구축을 위해 진단 모형개발팀 9명, 도구개발팀 12명, 시스템개발팀 6명 등 27명의 전문가로 구성된 학교조직 진단 모형 및 도구개발팀, 시스템개발팀을 구성하여 운영하였다. 시스템 설계에 앞서 학교조직 진단 모형의 구성과 도구개발 방향 및 개별 문항별 유형화를 설명하기 위해 내부연구진을 포함한 시스템 전문가 협의회를 3차례 가졌고, 여기에서 학교조직 진단 체계표에 포함된 진단 영역 및 하위 요소에 따른 진단 문항의 종류와 개수, 그리고 전산화할 수 있는 질문 방식 등에 대한 설명과 토론이 있었다.

## 다. 진단시스템 개발 과정

진단시스템 개발은 총 3차례의 협의회를 통해 논의되었다. 제1차 협의회에서는 학교조직 진단 도

구개발에 대한 시스템 엔지니어들의 이해를 제고하기 위해 연구과제와 진단모형 및 진단내용, 설문항목 등에 대한 설명과 토론이 있었다.

제2차 협의회에서는 학교조직진단 체계표에 나타난 진단 영역과 그 하위요소에 따른 진단 문항을 토대로 사용자별로 구성된 스토리보드를 활용하여 시스템의 설계 과정에 반영될 내용을 협의하였다. 시스템이 구현되는 화면이 교장용, 교사용, 학생용, 담당자용으로 달라짐에 따라 화면구성 및 설문항목의 배치 등에 대한 편의성과 세련미, 간결함을 유지하는 방안에 대해 논의하였다. 이러한 과정을 통해 본 시스템의 포함하려는 내용을 세부적인 수준까지 전달하는 데 주력하였다.

끝으로, 제3차 협의회에서는 학교조직 진단 모형의 특징을 단순화면서도 사용자의 편의를 배려하여 진단 문항을 배열하고 사실자료의 수집이 간편하게 이루어질 수 있도록 화면 배치를 효율적으로 구안함으로써 상호연계성을 도모하는 데 주안점을 두었다. 또한 데이터를 장기간 축적하기 위한 서버 기능 확보와 효율적인 데이터 활용을 위해 관리자 측면에서의 방법론적인 논의가 이루어졌다.

## 3 학교조직 진단시스템 설계

### 가. 학교조직 진단시스템의 기능

학교조직 진단시스템은 크게 설문조사 기능, 관리 기능, 결과분석 기능으로 구성되어 있다. 첫째, 설문조사 기능은 설문 대상에 따라 설문지를 생성하고 설문을 실시할 수 있도록 학교조직 진단도구를 지원한다.

둘째, 관리 기능은 데이터베이스 관리, 설문체계관리, 사용자관리 기능으로 구성되어 있다. 데이터베이스 관리는 개별 학교의 학생현황, 교직원 현황, 시설현황 등에 대한 데이터를 구축하여 진단대상 학교의 자료를 조회하고 진단에 반영하는 기능을 포함하고 있으며, 설문체계관리 기능은 설문항목의 수정 및 설문의 진행을 관리하고 지원한다. 사용자 관리 기능은 컨설팅 대상학교 및 설문대상자를 관리하기 위한 개별 ID와 비밀번호를 부여하도록 구성하는 것이다. 이 기능은 설문대상자의 익명성을 보장하여 설문 결과의 신뢰성을 확보하는 데 목적이 있다.

셋째, 결과분석 기능은 설문이 종료된 후에 결과를 분석하고 산출하는 기능으로 영역별 표, 원그래프, 막대그래프, 방사형그래프 등 다양한 형태로 분석 결과를 제시하여 가시적 효과성을 높였다. 다음 〈표 Ⅴ-1〉는 학교조직 진단시스템의 기능을 개괄적으로 제시한 것이다.

〈표 Ⅴ-1〉 학교조직 진단시스템 기능 개요

| 상위메뉴 | 하위메뉴 | 내용 | 비고 |
|---|---|---|---|
| 설문조사 | 로그인/ 로그아웃 | - 회원 DB 검색을 통한 로그인 | |
| | 설문조사 | - 교장용, 교사용, 담당자용, 학생용 분류에 따른 설문조사 | 대상수/완료수 |
| | 정보관리 | - 설문내용 임시 저장 및 수정<br>- pw 수정<br>- 설문조사 현황 보기 | 조사대상자 정보 |
| 관리 | DB 관리 | - 마스터 DB 관리<br>- DB 헤더 관리 | |
| | 설문체계관리 | - 설문항목 추가, 수정, 삭제<br>- 설문 진행 관리<br>- 설문 마감 관리 | |
| | 사용자 관리 | - 사용자 관리<br>- 대상 학교 정보관리 | 해당학교 및 설문대상자 개별 ID 및 비밀번호 부여 |
| 분석 | 설문결과 분석 | - 영역별 분석 테이블<br>- 영역별 분석 그래프 | 각 지표별 분석 내역 다운로드 기능 |

## 나. 학교조직 진단시스템의 구성

학교조직 진단시스템은 사용자용과 관리자용으로 구성되어 있으며, 구성현황 및 세부내용을 살펴보면 다음 〈표 Ⅴ-2〉와 같다.

〈표 Ⅴ-2〉 학교조직 진단시스템의 구성 현황 및 내용

| 구 분 | | 세부 내용 |
|---|---|---|
| 사용자 | 로그인/로그아웃 | - 회원 DB 검색을 통한 로그인 |
| | 설문조사 | - 분류(학교장, 교사, 담당자, 학생) 에 따른 설문조사 |
| | 마이페이지 | - 설문조사 현황 보기 |
| 관리자 | 일반 | - 마스터 DB 관리<br>- 사용자 관리<br>- 시스템 접속 로그 관리 |
| | 권한관리 | - 단위평가별 권한관리<br>- 조직도관리, 인사현황관리 |
| | 설문모니터링 | - 설문 진행관리 |
| | 설문체계관리 | - 설문 항목 추가, 수정, 삭제 |
| | 설문결과분석 | - 설문결과 분석 및 보고서<br>- 통계 분석기능 |

## 다. 학교조직 진단시스템의 세부 기능

### 1) 사용자 기능

가) 설문 실시

설문은 컨설팅 대상학교의 교장, 교사, 담당자, 학생 등 대상에 따라 진행된다. 해당학교 및 설문 대상자 개별 ID와 비밀번호가 부여되며 이를 통해 설문의 수정 및 임시저장 등이 가능하다.

### 2) 관리자 기능

가) 학교 마스터 데이터 관리

전국 초·중·고 학교 데이터를 DB화하여 관리한다. 즉, 기본정보, 학생 및 학급현황, 경력 및 이수현황, 교원 및 직원현황, 교사면적 등의 전반적인 데이터를 DB화하여 정확하고 신속한 데이터 조회를 할 수 있다.

나) 학교 조직 평가 관리

학교 조직 평가를 위하여 실시한 설문 결과를 DB화 한다. 지역별, 급별, 학교별 등 다양한 검색 조건에 따라 원하는 결과를 도출할 수 있고, 총 4개 영역에 대한 설문 결과 및 전문가의 의견, 종합 평가를 관리한다. 설문은 원하는 시기에 원하는 학교만 선택하여 부분적으로 진행할 수 있다. 그리고 설문 결과는 텍스트, 수치, 막대그래프, 원그래프, 다면그래프 등 다양한 분석 방법을 통하여 효율적으로 제공할 수 있다.

다) 설문 항목 관리

초·중·고 학교를 대상으로 실시한 설문 항목을 DB화하여 관리한다. 교장, 교사, 담당자, 학생을 대상으로 한 설문 항목을 관리한다. 학교조직 진단 시스템은 기본적으로 설문조사 시스템인데 일부 사실 자료에 대해서는 공개된 교육통계 조사 자료를 활용하여 데이터베이스로 구축하였고, 그 이외에 필요한 자료들은 학교담당자로 하여금 별도로 입력하도록 구성되었다.

## 4 학교조직 진단시스템 구축

학교조직 진단시스템의 서버 환경은 다음과 같다.

### 1) H/W 구성

가) 메인 웹 서버

| 구분 | 장비사양 | 비고 |
|---|---|---|
| H/W명 | Fujitsu Tx600S2 | |
| CPU | Xeon 3.0GHz x 2 | |
| Memory | 1GB X 4 | |
| HDD | 146GB x 4 | Raid 구성 |
| OS | RedHat Linux 2.6.9 | |

나) 메인 DB 서버

| 구분 | 장비사양 | 비고 |
|---|---|---|
| H/W명 | Fujitsu Rx600S4 | |
| CPU | Xeon 3.0Ghz * 2 (Dual Core) | |
| Memory | 2GB x 8 | |
| HDD | 146GB x 8 | Raid 구성 |
| OS | RedHat Linux AS 4 | |

### 2) S/W 구성

가) 메인 웹 서버

| 구분 | 장비사양 | 비고 |
|---|---|---|
| O/S | RedHat Linux | |
| DBMS | Oracle 9i client | |
| Application | – Apache 2.x<br>– Tomcat 4.1.x<br>– J2sdk 1.4.2<br>– JEUS | |

나) 메인 DB 서버

| 구분 | 장비사양 | 비고 |
|---|---|---|
| O/S | Redhat Linux | |
| DBMS | – Oracle RDBMS Server for Named 8 Users<br>– Oracle 9 Server<br>– SQL * Net<br>– Application Server(for UNIX)<br>– Application Server Developer Kit | |

# Ⅵ

# 요약 및 정책 제언

1. 요약
2. 학교조직 진단 시스템 활용을 위한 제도화 방안
3. 관련 법령 및 예산 검토
4. 정책의 단계적 추진 로드맵(단기/중장기 추진과제)

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# Ⅵ 요약 및 정책 제언

## 1 요약

이 연구는 학교의 실질적인 개선을 지원하기 위해서는 학교컨설팅을 활성화해야 한다는 전제 하에, 학교컨설팅에 필요한 학교조직 진단 도구를 개발하고 시스템을 구축하여, 실제로 학교컨설팅에 활용할 수 있는 방안을 제시하였다.

이 연구에서 다룬 연구 내용은 다섯 가지이다. 첫째, 학교컨설팅과 학교조직 진단의 개념과 이론을 고찰하였다. 국내외의 학교조직 진단 관련 선행연구들을 분석하며 학교조직 진단 모형(안)을 개발하였다. 둘째, 학교조직 진단 도구를 개발하였다. 이 연구에서 개발한 진단 도구는 개별 학교의 객관적인 사실 자료와 구성원들의 인식(지각) 자료들을 종합하여, 학교를 총체적으로 파악할 수 있는 도구이다. 셋째, 학교조직 진단 문항의 내용 타당도를 검증하였다. 연구진이 개발한 학교조직 진단용 지표와 문항에 대해 전문가들을 대상으로 내용 타당도 조사를 실시하였다. 넷째, 학교조직 진단시스템을 설계하고 구축하였다. 학교현황에 대한 데이터 베이스를 구축하고 학교조직 진단을 위한 설문 시스템을 구축하여, 진단 결과를 다양한 그래프로 제시할 수 있도록 하였다. 다섯째, 학교조직 진단시스템 활용 방안과 정책 과제를 제시하였다. 학교조직 진단시스템을 정부, 교육청, 학교현장에서 유용하게 활용할 수 있는 방안을 제시하고, 진단시스템을 효과적으로 활용하기 위한 정책적 실천 방안들을 제시하였다.

이 연구를 위하여 학교조직 진단 도구 개발 관련 선행연구들을 분석하고, 학교조직 진단 도구 개발진을 구성하여 관련 전문가들과 수 차례 협의회를 운영하였다. 학교조직 진단 도구 초안을 바탕으로 초·중·고교의 교장 및 교감과 심층면접을 실시하였다. 그리고 서울과 경기, 인천 소재의 초·중·고교 교장 및 교사 87명을 대상으로 의견을 수렴하여 학교조직 진단 도구의 타당성을 검토 받았다. 학교조직 진단시스템 구축은 IT전문 업체에 용역을 의뢰하고, 시스템 안정화를 위한 파일럿 테스트(pilot test)를 실시하였다. 끝으로 학교컨설팅 및 학교조직 진단 관련 연구 포럼을 개최하여 학교조직 진단 도구에서 보완할 사항을 점검하였다.

이 연구에서 개발한 학교조직 진단 모형은 학교조직을 총체적으로 진단할 수 있도록 투입, 변환과정, 외부 환경, 성과의 4가지 구성요소를 포함하고 있다. 투입 요소는 학교의 교육활동과 운영에

1차적으로 투입되는 요소들이다. 이것은 학교 구성원의 힘으로 변화시키기 어려운 것들이다. 예를 들면, 교장, 교사, 학생, 시설, 재정 현황 등이 여기에 포함된다. 변환과정은 학교의 교육활동, 교장과 교사의 역량, 학교 구성원의 공식적·비공식적 구조, 학교 문화의 하위요소로 구성되어 있다. 이들 중 가장 중심이 되는 것은 교육활동이다. 외부 환경은 물리적 환경, 학부모의 참여와 지원, 지역사회와의 연계 등을 의미한다. 끝으로 성과는 학생의 인지적 성과, 정의적·신체적 성과, 교육 결과 만족도를 포함한다. 이 진단 모형의 구성요소들은 학교의 객관적 사실을 보여주는 자료와 구성원들이 인식하고 있는 상황을 보여주는 인식 자료들을 폭 넓게 포함하고 있다.

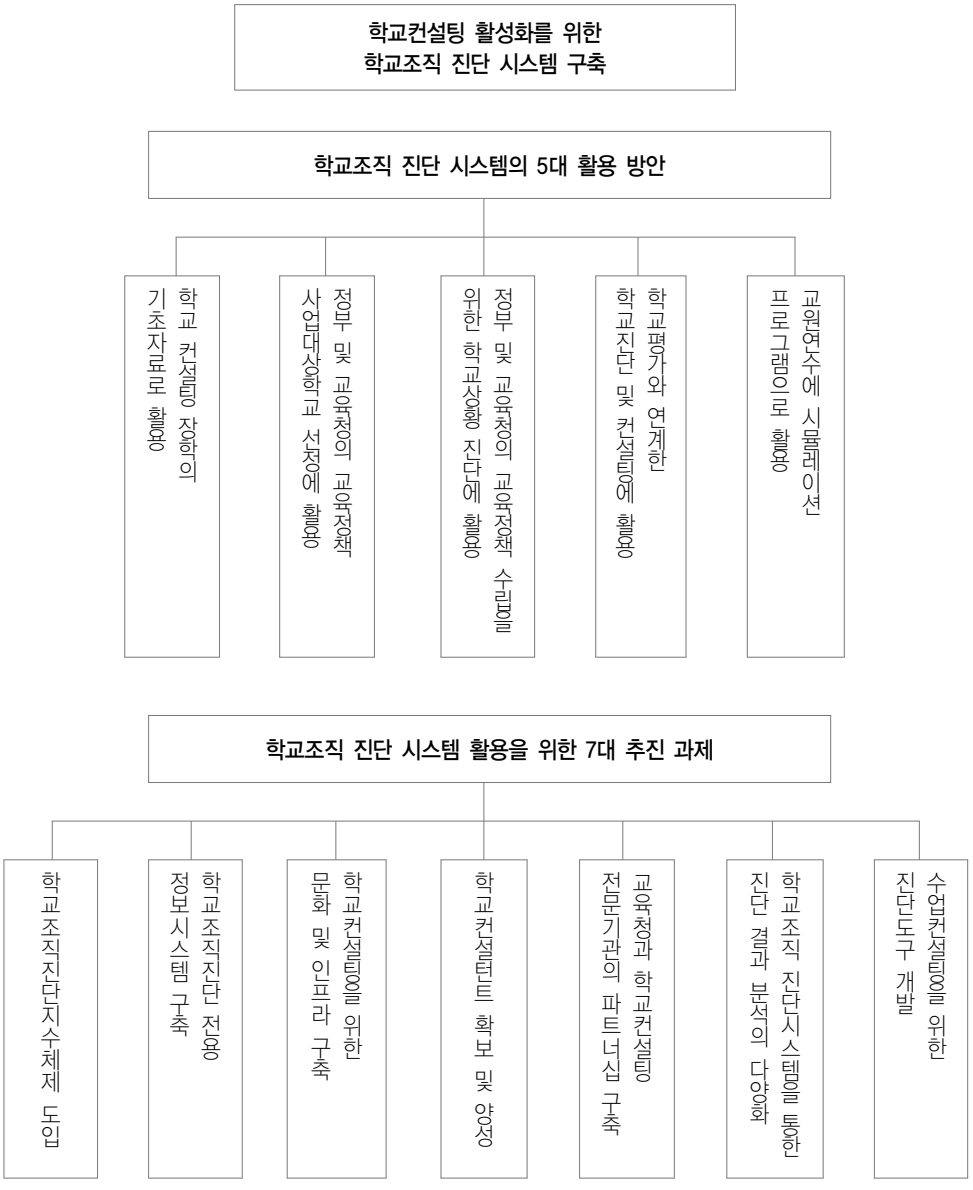
학교조직 진단 모형의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 대표적인 문항반응이론 모형의 하나인 Rasch 측정모형을 이용하여 문항 분석을 실시하였다. 분석 결과 전체 신뢰도는 0.94로 높은 내적 일관성 신뢰도록 보이고 있는 것으로 나타났다. 개별문항에 대한 적합도 분석 결과 적합도 기준치를 벗어난 문항들을 수정하거나 삭제하였다.

학교조직 진단 도구를 실용화하기 위하여 진단시스템을 개발하였다. 개발한 진단시스템은 설문시스템과 데이터베이스 시스템의 두 가지이다. 진단시스템은 학교컨설턴트가 학교조직을 간단하게 진단하고 진단 결과를 신속하게 분석할 수 있도록 구성되었다.

## 2 학교조직 진단 시스템 활용을 위한 제도화 방안

학교컨설팅을 효과적으로 수행하기 위해서는 학교의 현재 상황을 체계적으로 파악하기 위한 학교조직 진단이 필요하다. 학교를 컨설팅 한다는 것은 학교의 구성원 간에 이루어지는 교육활동은 물론 학교조직에 대해서도 종합적으로 진단하고 분석하여 개선 방안을 도출한다는 것을 의미하기 때문이다. 학교조직 진단 도구는 방대한 교육통계 자료들을 활용하고, 학교 구성원들의 학교 교육에 관련된 인식을 반영하는 장치이기 때문에, 학교컨설팅을 실시하기 전에 반드시 활용해야 할 도구이다. 학교 현장에서 학교조직 진단 도구를 효과적이고도 효율적으로 활용할 수 있기 위해서는 시스템으로 구축하여 활용하는 방안을 마련할 필요가 있다.

이 장에서는 학교 문제의 개선을 위해 학교컨설팅을 활성화하고 이를 체계적으로 지원하기 위해 학교조직 진단 도구를 시스템으로 구축하여, 학교 현장은 물론 시·도교육청이나 정부에서도 정책적으로 활용할 수 있도록 구체적인 활용 방안과 정책적 추진 과제를 제시하고자 한다. 이는 정부 3.0이 추구하는 공공정보의 활용을 통한 협업·소통 지원의 취지와 함께 빅데이터를 활용한 과학적 교육행정의 구현을 도모하기 위함이다.




[그림 Ⅵ-1] 학교조직 진단 시스템 활용 방안 및 추진 과제도

## 가. 학교조직 진단 시스템의 5대 활용 방안

학교조직 진단 도구는 일차적으로 학교컨설팅에 활용하기 위한 장치이며 그 외에도 다양한 활용 가치를 지니고 있다. 학교조직 진단 도구는 정부나 시·도교육청에서 학교컨설팅 장학을 실시할 때, 정책사업 대상 학교를 선정할 때, 정책 수립을 위해 학교 상황을 진단할 때, 학교평가 실시 후 컨설

팅 대상 학교를 선정할 때, 그리고 교원이나 직원 대상 연수 프로그램을 기획할 때, 기초 자료로 활용할 수 있다.

### 1) 학교컨설팅 장학의 기초 자료로 활용

학교조직 진단 도구는 우선 학교컨설팅 장학을 위해 활용할 수 있다. 장학지도는 국가(교육부장관 및 시·도교육감)의 학교에 대한 지도감독권의 하나라 볼 수 있다. 그렇기 때문에 어느 정도는 권위적이고 관료적 성격을 가지게 된다. 그러나 권위적이거나 관료적인 지도감독 행위는 학교에 여러 가지 역기능과 반작용을 야기할 수 있다.

정부에서 2008년에 학교자율화 추진계획을 발표한 후부터 정부와 시도교육청의 학교 지원 및 관리 정책에 큰 변화가 생겼다. 2010년에는 지역교육청을 교육지원청으로 개편하고, 그 기능을 기존의 지도·감독에서 학교에 대한 실질적인 지원으로 조정하였다. 이와 같은 맥락에서 학교 개선을 지원하기 위해 컨설팅의 절차와 기법을 적용한 '컨설팅 장학'을 강조하고 있다. 최근에 장학사 중심의 장학으로부터 전문가 중심의 컨설팅 장학으로 방향을 전환한 것도 같은 맥락이라고 생각된다. 이로써 과거 학교 장학에 대한 권위적 특성은 약화되고, 장학사 중심의 관리지향적 장학으로부터 전문가 중심의 컨설팅 장학으로 전환되기에 이르렀다.

다른 한편으로 볼 때, 대통령과 시·도교육감은 둘 다 임명직이 아니라 국민 또는 주민에 의한 선출직이므로 학교교육에 대한 정치적 공약을 이행할 책임과 의욕을 가지고 있다. 따라서 본인이 내세운 공약이 의도한대로 학교에서 잘 이행되기를 원하고, 이를 위해 권위적, 관리지향적 장학을 강력하게 요구하는 경향이 있다. 이런 경향은 우리 교육이 정치적 중립을 확고히 지키지 못하는 한 계속될 것이다. 이로 인해 학교교육의 자율성이 위축되고 학교 변화의 맥락이 혼선을 빚을 것으로 보인다. 이런 부작용을 방지하기 위한 대안은 국민과 지역주민이 원하는 "좋은 학교 모형"을 개념화하고, 국민 또는 주민의 합의를 이끌어낸 후, 각 선출직의 공약이 이런 "좋은 학교"의 실현에 얼마나 기여할 수 있는지, 또한 기여하였는지를 평가하는 것이다. 이런 평가에는 전문적인 연구는 물론 언론을 통한 정보 유통이 중요하게 활용될 수 있다.

학교의 자율성과 자체 역량의 강화가 필요하다는 점을 고려할 때, 장학지도의 방향을 컨설팅 중심으로 전환하는 것은 매우 바람직한 것으로 생각된다. 그러나 컨설팅 장학이 장학사 대신 외부 전문가에 의해 실시된다고 할지라도, 외부 전문가가 중심이 되는 체계적 학교컨설팅 모형이 적용된다면 종래의 권위적 장학과 큰 차이를 보이지 못할 것이다. 이보다는 학교 내부자가 중심이 되는 구성주의적 학교컨설팅 모형을 적용하는 것이 컨설팅 장학의 현장적합도를 높일 수 있을 것이다.

구성주의적 학교컨설팅 모형을 적용하여 컨설팅 장학을 실시하고자 한다면, 학교 내부자들의 자기 학교에 대한 경험과 인식을 객관화하는 것이 중요하다. 학교조직 진단 도구는 학교의 교육 관련 각종 통계자료와 함께 학교 내부자들의 교육 활동과 상호관계와 교육 환경 등에 대한 인식 자료들을 체계적으로 조직하여, 학교조직의 특성, 건강, 효율성, 효과성 등을 객관적으로 진단할 수 있는 장치이다. 이런 진단 도구를 통해 확인되는 정보는 학교컨설팅 장학에 유용하게 활용될 수 있다.

### 2) 정부 및 교육청의 교육정책 사업 대상 학교 선정에 활용

교육부는 매년 대규모의 예산을 투입하여 주요 교육정책 대상 학교를 선정하여 예산을 지원하고 있다. 시·도교육청에서도 제각기 지역의 여건과 특색에 맞는 지역 교육정책을 수립하여 추진하고 있다. 정부나 교육청에서 당면 교육 현안을 해결하거나 또는 선도적인 교육정책을 수립하여 추진하고자 할 때 이를 일반화하기 전에 반드시 시범적용 과정을 거친다. 이런 시범 과정을 거쳐야 정책 추진의 시행착오를 줄이고, 교육정책을 현장에 적용할 때 발생할 수 있는 여러 가지 상황에 대처할 수 있다. 정부나 교육청에서 교육정책을 수립하고, 추진하기에 앞서 연구학교나 시범학교를 지정하여 운영해 보는 것은 필수적이다. 이 때 대부분 강제 지정보다는 단위학교의 자유로운 신청에 따라 선정하게 된다.

각종 재정 지원 사업 대상 학교를 선정할 때도 마찬가지다. 정부나 교육청에서는 재정 지원 신청을 한 학교의 사업계획서를 평가하고, 그 결과에 따라 지원 대상 학교를 선정하는 것을 원칙으로 하고 있다. 대부분의 지원 신청 학교가 교육부나 교육청이 제시하는 사업지원신청서 작성양식에 따라 작성한다. 그럼에도 불구하고 많은 학교가 사업계획을 수립함에 있어서 단위학교의 상황을 체계적으로 진단하지 못하고 있다. 즉 학교 상황에 대한 체계적 진단을 통해 문제를 발견하거나 문제의 원인을 구체적으로 진단하지 못하고 있다. 이로 인해 대개는 피상적인 현상을 기준으로 삼아 사업계획서나 프로그램 등을 설계함으로써, 적절한 문제해결 수단을 확보하지 못하는 경우가 대부분이다. 그 결과 대규모의 재정을 투자했음에도 불구하고 사업의 효과를 확인하기 어렵고 실제로 학교의 근본적인 변화를 관찰하기도 어렵다. 결과적으로, 사업 대상 학교가 많은 프로그램을 운영하고 실행에 옮겼음에도 불구하고, 그런 프로그램이나 실행이 필요했던 이유에 대한 정당성을 확보하지 못하는 경우가 많다.

교육부와 교육청은 교육정책 사업 대상 학교를 선정할 때, 반드시 단위학교 수준에서 학교상황에 대한 정확한 진단을 통하여 핵심적인 문제와 원인을 규명한 후에 프로그램과 실행 계획을 설계하도록 사업계획서 심사기준을 보완할 필요가 있다.

단위학교 입장에서는 사업계획서를 작성하기 위하여 학교의 상황을 정밀하게 진단하고자 하더라도 마땅한 도구가 없기 때문에 어려움을 겪게 된다. 이번에 개발한 학교조직 진단 도구는 교육부와 교육청이 교육정책 사업을 희망하는 학교에 보급할 경우, 좋은 학교 진단 도구로 활용될 수 있을 것이다.

### 3) 정부 및 교육청의 교육정책 수립을 위한 학교상황 진단에 활용

정부는 국가차원의 학교교육 문제에 대한 정책을 개발하고 시행할 위치에 있다. 정책을 입안하는 과정에서 많은 연구 결과나 전문가의 의견을 참고하지만, 학교현장의 상태를 급히 이해하여야 할 때가 있다. 이번에 개발된 학교조직 진단도구는 전산화 시스템까지 구축되었기 때문에 정책입안자가 빠른 시간에 정책대상학교에 대한 상황정보를 획득하고 분석하는 도구로 활용할 수 있다.

시·도교육청별도 상황은 마찬가지다. 개별 학교마다 각양각색의 고유한 정보를 가지고 있기 때문에, 관내의 많은 학교들의 실상을 쉽게 파악하기는 매우 어려운 실정이다. 물론 학교정보공시를 통한 기본적인 공개 정보와 시·도교육청의 소관과로부터 수집되는 정보들이 있기는 하지만, 그 정보들만으로는 학교교육의 모습을 파악하는 데 한계가 있다. 관내 개별 학교들이 처해있는 실상을 제대로 파악해야 지역 교육정책 수립의 우선순위를 정하거나 세부과제를 개발하여 집행해 나갈 수 있다.

시·도교육청에서는 지역 교육의 현안 문제를 해결하거나 선도적인 지역 교육정책을 수립·추진하는 데 있어서, 관내 개별 학교들의 실제 모습을 제대로 파악하지 못해 많은 어려움을 겪고 있다. 학교컨설팅 활성화를 위해 새로 구축된 학교조직 진단시스템을 활용하면, 개별 학교들의 진단 결과를 쉽게 수집할 수 있다. 시·도교육청에서는 필요에 따라 진단 결과를 다양하게 분석하여, 관내 학교교육의 실상에 대한 종합적인 이해를 바탕으로 관내 학교교육의 개선을 도모해 나갈 수 있을 것이다.

### 4) 학교평가와 연계한 학교 진단 및 컨설팅에 활용

학교평가는 1996년부터 시작되었다. 지방교육자치제가 실시되면서 교육의 분권화와 자율화가 추진되고, 그에 따라 교육의 책무성을 확보할 필요성이 생겼다. 학교평가 도입 초기에는 국가 수준의 학교평가와 시·도교육청 수준의 학교평가로 이원화되어 있었으나, 2005년부터는 시·도교육청 수준의 학교평가 체제로 일원화되면서 공통지표를 활용하도록 하였다. 그리고 2013년부터는 시·도교육감이 학교평가에 대한 기본계획을 수립하고, 시·도교육청이 직접 학교평가를 주관하는 체제

로 전환되었다.

그동안 이루어진 학교평가는 학교 교육의 개선을 도모하는 데 긍정적 기능을 하였다는 평가를 받고 있다. 그럼에도 불구하고, 현행 학교평가는 정량평가를 지나치게 강조함에 따라, 학교평가 결과를 통해 학교의 실상을 제대로 파악하는데 많은 어려움이 있다는 지적도 제기되고 있다. 나아가 학교가 실제 처해 있는 상황을 제대로 담아내지 못하고 있다는 한계도 지적되고 있다.

이에, 학교조직 진단시스템을 통한 학교조직 진단 결과는 학교평가 결과와 연계하여 학교가 실제 처해있는 상황을 제대로 진단하고, 학교교육의 수준을 파악할 수 있을 것으로 기대된다. 이렇게 되기 위해서는 학교평가와 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단시스템이 긴밀히 연계되어야 할 것이다. 이를 통하여 시·도교육청에서는 학교평가 결과와 학교조직 진단시스템의 결과를 종합적으로 검토하여 학교의 실상을 제대로 파악할 수 있을 것이다.

그리고 2011학년도부터 학교평가 후속 컨설팅이 실시되고 있다. 이것은 시·도교육청별로 학교평가를 종료한 후 평가 결과에 기초하여 학교평가 후속 컨설팅 대상학교를 지정하여, 한국교육개발원에 의뢰하는 형태로 이루어지고 있다. 한국교육개발원은, 시·도교육청으로부터 학교평가 후속 컨설팅 의뢰가 접수되면, 학교평가 결과와 연계하여 학교컨설팅을 위한 컨설팅 위원을 구성·운영함으로써 해당 학교에 대해 컨설팅을 실시한다. 학교평가 후속 컨설팅의 도입 초기에는 주로 학교평가 결과가 좋지 않은 학교를 중심으로 이루어짐에 따라 해당 학교의 반발이 일어났으며, 컨설팅 과정에서도 해당 학교에서 다소 냉담한 반응을 보이기도 하였다. 하지만 학교평가 후속 컨설팅이 연차를 거듭하면서 해당 학교 관계자들의 학교컨설팅에 대한 인식이 전환되기 시작하였고, 이에 따라 점차적으로 학교평가 후속 컨설팅 대상 학교들이 증가하고 있는 추세이다.

한국교육개발원은 학교평가 후속 컨설팅을 실시하기 위하여 먼저 학교조직문화진단 설문지를 개발하여 해당 학교로 송부하고, 해당 학교로부터 회수된 설문지를 수합·분석하여 해당 학교의 이해를 위한 기초자료로 활용하고 있다. 하지만 학교조직문화 진단 설문지 내용은 심층적인 연구를 통해 개발된 것이 아니기 때문에, 학교조직을 정확히 진단하는 데는 다소 한계가 있었던 것이 사실이다.

이러한 문제 인식에 근거하여 학교조직 진단 시스템은 심층적인 연구를 통하여 개발되었다. 개발된 시스템을 통한 학교조직 진단 결과는 학교평가 결과와 함께 학교컨설팅을 실시하는 데 있어서 중요한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 학교평가 결과와 학교조직 진단시스템의 결과를 종합하여 학교컨설팅을 실시하면, 기존의 학교평가에 따른 컨설팅의 약점을 충분히 보완할 수 있을 것이다.

### 5) 교원 연수에 시뮬레이션 프로그램으로 활용

교육부와 시·도교육청에서는 교원의 전문성을 제고하기 위해서 다양한 연수 프로그램을 운영한다. 컨설팅 장학 연수과정도 그에 해당한다. 그러나 대부분의 연수가 듣기 중심의 강의식 방법으로 운영되기 때문에, 실제로 교원들에게 도움을 주기에는 한계가 있다.

학교조직 진단 시스템은 컨설팅 장학 과정은 물론 교장 연수과정이나 교육전문직 연수과정에서 학교 이해를 돕기 위한 유용한 도구로 활용할 수 있다. 예를 들면 컨설팅 장학 연수과정에서 실제로 컨설팅 대상 학교에 대한 이해 자료를 수집하기 위하여, 본 학교조직 진단 시스템을 시뮬레이션 프로그램으로 활용할 수 있다. 교장 및 교감 자격연수나 교육전문직 연수에서도 이 진단 시스템을 활용하여 학교상황을 진단하고 다양한 시뮬레이션 상황과 비교해 봄으로써 생동감 있는 연수를 실시할 수 있다. 학교조직 진단 시스템을 활용하여 학교급별 현황을 간단하게 진단하고, 관심 있는 주제로 자료를 모아서 분석해 봄으로써 학교 현장을 매우 체계적이고도 생동감 있게 파악할 수 있을 것이다.

## 나. 학교조직 진단 시스템 활용을 위한 7대 추진 과제

### 1) 학교조직 진단 지수 체제 도입

학교조직 진단 자료는 학교컨설팅, 학교평가, 장학지도, 교육정책 사업 대상 학교 선정, 연구 및 시범학교 선정 등 다양한 부문에서 활용할 수 있다. 학교조직 진단 자료를 보다 과학화하고 정교화하기 위해서는, 본 학교조직 진단 도구를 통해 수집한 학교 진단 정보를 지수체제로 개발할 필요가 있다. 학교조직 진단 지수가 타당하고 신뢰할 수 있을 수준으로 체계화된다면, 학교컨설팅은 물론 그 외에도 다양한 목적으로 활용될 수 있을 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 정책적 지원이 필요하다.

첫째, 본 조사도구의 정교화를 통하여 내용 타당도와 기술적 품질 수준을 개선할 필요가 있다. 특히 현재의 학교조직 진단 도구 개발 모형을 위계적으로 더욱 정교화·세목화 할 필요가 있다.

둘째, 진단자료에 기초하여 학교의 활동 및 그 메커니즘으로서의 조직역량, 문화, 구조의 상태를 판단할 수 있는 기준을 개발할 필요가 있다. 이러한 믿을만한 판단척도가 없을 경우 진단의 신뢰성과 타당성이 담보되지 못할 수 있다.

셋째, 진단자료를 하나의 진단지표 또는 영역별 진단지표로 가공할 수 있는 이론과 방법의 개발이 요청된다. 지수란 원시자료에 대한 특정한 목적의 논리적·전략적 수량화이므로 목적에 따라 다양한 지수화 방법이 사용되고 있다. 본 학교조직 진단 도구를 통해 수집된 사실자료와 인식자료를

하나의 타당하고 신뢰할 수 있는 지수체계로 전환하기 위해서는, 수량화 논리와 기법을 신중하게 연구·개발할 필요가 있다.

넷째, 누구든지 원하는 학교에 접속하여 그 학교의 조직진단 지수를 확인할 수 있는 '학교조직 진단 지수 산출 시스템'을 개발할 필요가 있다. 이 시스템은 독립적으로 개발하기보다는, 다음에 제안하는 학교조직 진단 전용 정보시스템의 하위 기능으로 통합하여 개발하면 더 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

### 2) 학교조직 진단 전용 정보 시스템 구축

학교조직 진단 도구를 잘 활용하기 위해서는 학교조직 진단 전용 정보 시스템을 구축할 필요가 있다. 이미 교육 관련 많은 정보 시스템이 구축 운영되고 있지만, 각각이 독특한 목적을 가지고 있기 때문에, 그것들로 학교조직 진단 정보를 산출·활용하기에는 한계가 있다.

본 연구에서는 학교조직 진단 도구를 활용하여 해당 학교에 대한 진단 정보를 온라인을 통해서 수집할 수 있는 체제를 구축하였다. 그러나 수집된 정보를 분석하여서 구체적인 문제를 진단하고, 그 원인을 추출해내고, 학교의 개선을 위한 설계의 방향을 나타내는 정보를 생산하기에는 아직 한계가 있다. 따라서 본 학교조직 진단 도구가 학교컨설팅은 물론 정책 수립, 장학지도 등 다양한 분야에서 잘 활용되기 위해서는 시스템에 대한 보완이 필요하다. 교육부나 시·도교육청에서는 본 연구팀이 개발한 학교조직 진단 정보 시스템을 보완할 수 있도록 자체 정책과제를 통해서든 정부출연기관과 협력해서든 학교조직 진단 전용 정보 시스템을 구축할 수 있는 예산을 지원할 필요가 있다.

#### 가) 학교조직 진단 시스템 활용 매뉴얼 개발 및 활용

본 연구에서 제안하고 구축한 학교조직 진단 시스템은 객관적인 자료와 주관적인 자료를 종합적으로 활용하여 학교조직을 체계적으로 진단할 수 있게 설계되어 있다. 이런 시스템은 국내에서 처음 설계되었다. 홍창남 등이 "학교조직 진단 도구 개발 및 타당화" 연구를 통해 학교조직을 진단할 수 있는 도구를 개발했지만, 그것은 교사를 대상으로 설문조사를 실시하여 학교조직의 전반적인 현황을 파악하는 도구이다(홍창남 외, 2012: 551). 그것은 설문에만 의존하여 학교조직을 진단한다는 점과 설문 대상도 교사로 한정되어 있다는 점에 한계가 있다. 그렇지만 그것은 학교조직의 핵심적인 과업을 교수-학습으로 보고, 교수-학습 기능을 지원하는 학교의 조직적 특성들, 즉 조직구조, 교직원 역량, 학교풍토, 학교환경 등을 구조화함으로써 학교조직의 상황과 맥락을 고려하였다는 특징이 있다(홍창남 외, 2012: 551).

본 연구에서 제안한 학교조직 진단 시스템은 각 단위 학교의 정보공시 자료나 각종 통계 자료와 같은 객관적인 사실 자료들을 활용하고, 추가로 교장, 교사, 학생 등을 대상으로 설문조사를 실시한 인식 자료들을 활용하도록 하였다. 진단 영역은 외부 환경(물리적 환경, 학부모의 지원, 지역사회와의 연계), 투입(학교장, 교사, 학생, 시설, 재정), 과정(교육활동, 역량, 구조, 문화), 성과(인지적 성과, 정의적 성과, 학생 만족도)로 구성하였다. 폭 넓은 자료를 수집하여 학교조직의 중요한 영역들을 체계적으로 진단할 수 있게 설계하였다.

진단 도구에 다양한 자료들이 활용되고, 진단영역에 포함된 진단 요소들이 다양하므로, 이 진단 시스템을 제대로 활용하기 위한 매뉴얼을 제작하여, 이 진단 시스템을 오류 없이 충분히 활용할 수 있게 지원할 필요가 있다. 학교조직 진단 시스템 활용 매뉴얼은 두 종류로 개발될 필요가 있다. 하나는 진단시스템에 각종 자료를 정확하게 입력하기 위한 것이고, 다른 하나는 진단시스템에 탑재된 자료를 활용하여 학교조직을 정확하게 진단하기 위한 것이다.

입력 매뉴얼은 학교조직의 각 진단요소별로 정해진 사실 자료와 인식 자료들을 형식에 맞게, 오류 없이 입력할 수 있도록, 구체적으로 안내하기 위한 것이다. 입력 담당자와 확인자가 실수하지 않도록 입력 방법을 안내할 뿐 아니라, 오류 가능성이 있는 부분은 특별히 유의할 사항을 강조하여 정확하게 입력하도록 안내할 필요가 있다. 진단 매뉴얼은 진단시스템에 입력된 자료를 활용하여 학교조직을 정확하게 진단할 수 있도록 안내하기 위한 것이다.

진단 결과는 학교컨설팅의 목적에 유용하게 활용될 수 있을 것이다. 사실 진단 결과가 학교컨설팅에 활용된다는 점 때문에, 학교컨설팅의 과제에 따라 진단이 왜곡될 수도 있다는 점을 유의해야 한다. 즉 컨설팅 과제에 직접 관련된 진단요소는 강조되고, 컨설팅 과제에 직접 관련되지 않은 진단요소는 무시되므로 인해, 학교조직의 전체적인 상황이 왜곡될 수 있다는 것이다. 따라서 진단 매뉴얼은 학교컨설팅을 염두에 두되, 개별 컨설팅 과제에 좌우되지 않는 방식으로 제작되어야 한다. 즉 특정한 목적의식에 관계없이 객관적인 진단이 가능하도록 제작되어야 한다. 또한 학교 구성원이 보는 시각과 학교 외부자가 보는 시각이 다를 수 있으므로, 진단 매뉴얼은 양쪽의 시각을 균형 있게 담을 수 있도록 제작되어야 한다. 학교컨설팅 단계에서는 학교가 당면한 과제의 종류에 성격에 따라 학교컨설팅의 목표와 내용과 방법이 달라질 수 있으므로 학교의 전체적인 상황과 문제의 요소를 연결하여 판단할 수 있도록진단 매뉴얼을 신중하게 고려하여 활용할 필요가 있다.

단계적으로 진행한다면, 우선 입력 매뉴얼을 제작하여 정확한 자료를 입력할 수 있도록 안내하여 학교조직 진단이 이루어질 수 있는 기반을 구축할 필요가 있다. 이어서 진단 매뉴얼을 통해 학교조직을 정확하게 진단할 수 있도록 안내할 필요가 있다.

나) 학교조직 진단 시스템의 기능 개선 및 지속적인 자료 갱신

본 연구에서 설계한 학교조직 진단 도구는 수차례의 협의와 전문가 내용 타당도 조사를 통해 다듬은 후에 진단 도구의 신뢰도와 타당도 검증을 실시하여 개발했다. 그리고 학교 현장을 대상으로 한 파일럿 테스트는 한 차례에 실시한 바 있다. 새로 구축한 학교조직 진단시스템을 작동시킬 때 발생할 수 있는 문제나 불편 사항들은 보다 충분히 수집하기 위해서는 현장에서 응답한 데이터가 더 풍부하게 수집될 필요가 있다.

이를 위해서는 개별 학교들이 진단시스템에 접속하여 진단 요소별로 자료를 입력할 때, 기능적으로 개선이 필요한 내용을 광범위하게 수집할 수 있어야 한다. 또한 입력된 각종 자료를 활용하기 좋은 용도로 분석하거나 통합할 때, 개선이 필요한 내용도 광범위하게 수집하여 개선할 필요가 있다. 진단시스템의 입력 기능이나 활용 기능은 비록 작은 부분이라도 발견되는 즉시 개선할 필요가 있다. 즉 진단시스템의 유지와 보수가 지속적으로 또한 수시로 이루어져야 한다는 의미이다. 진단시스템에서 발견되는 불편사항이나 장애가 장시간 동안 시정되지 않으면, 단위 학교에서의 진단 시스템 활용도는 낮아질 수밖에 없기 때문이다.

또한 진단시스템에 입력되는 자료들은 주기적으로 갱신할 필요가 있다. 매년 바뀌는 학교의 상황에 따라 진단 요소들의 자료가 최신의 것으로 갱신되어야 그 자료가 유용하게 활용될 수 있다. 갱신 주기는 학교의 공시정보를 갱신하는 주기나 교육통계 자료를 제출하는 주기에 맞추는 것이 개발자 및 사용자 모두의 편의상 좋을 것으로 보인다.

그리고 진단 시스템에서는 자료 갱신 이력이 기록되도록 하여, 학교조직의 변화 추이를 추적해 볼 수 있도록 조치할 필요가 있다. 또한 개별 진단요소들을 필요에 따라 조합하여 볼 때, 각종 그래프나 다양한 시각적 이미지로 구현할 수 있게 해 놓으면, 학교조직을 진단할 때 더욱 유용하게 활용할 수 있을 것이다.

### 3) 학교컨설팅을 위한 문화 및 인프라 구축

학교조직 진단 도구는 학교컨설팅이 성공하기 위한 전제조건의 하나이다. 이 진단 도구는 컨설턴트와 학교 구성원이 컨설팅 대상 학교를 이해할 수 있는 적절한 수단이 없다는 현장의 요구에 따라, 컨설팅 대상 학교의 이해를 위해 꼭 필요한 학교진단 정보 자료를 수집할 수 있는 효율적인 도구를 제공할 목적으로 개발되었다. 이 도구는 학교컨설팅이 활발히 이루어질 때 효용가치가 나타난다. 그리고 학교컨설팅이 활발히 전개되기 위해서는, 적극적으로 컨설팅에 참여하려는 문화와 제도적인 인프라가 구축되어야 한다.

가) 학교의 다양한 구성원들이 학교조직 진단에 능동적으로 참여

학교조직 진단 시스템은 실용적인 목적으로 개발되었다. 즉, 연구자들의 관심의 대상으로서가 아니라 학교 구성원들이 자가진단의 도구로 활용하거나, 학교컨설턴트들이 학교컨설팅 자료로 활용할 수 있도록 개발되었다. 학교조직 진단시스템에 들어있는 50여 개의 진단요소들 중 30여 개는 학교정보공시용이나 교육통계용으로 생산된 자료들로서, 단위 학교의 객관적인 상황을 보여주는 사실자료들이다. 나머지 20여 개는 교장, 교사, 학생 등을 대상으로 설문조사를 실시한 결과들을 보여주는 주관적 인식 자료들이다. 이런 자료들이 정직하게 생성되려면 학교 구성원들이 학교조직 진단의 필요성과 학교컨설팅의 필요성에 공감하지 않으면 안 된다.

과거에는 학교를 사회로부터 분리시키던 물리적·심리적 벽이 두꺼웠지만 그 벽은 이제 많이 허물어지고 있다. 오히려 학교와 지역사회를 연결시키는 통로들이 많이 개발되고 있다. 학교 내에서도 각 학급 단위를 분리시키던 제도적·심리적인 벽 또한 많이 허물어지고 있다. 교사가 자신의 수업을 공개하고 동료 교사와 학부모들의 조언이나 자문을 듣는 것이 일상화되고 있다.

몸이 불편한 환자가 자신의 몸을 정확하게 진단한 다음에 치료를 받듯이, 학교도 그 조직의 건강상태와 생산성을 진단하고 적절한 조치를 취할 필요가 있다. 본 연구에서 개발한 학교조직 진단시스템은 단위 학교가 자가진단용으로 활용할 수 있으며, 학교컨설턴트가 컨설팅용으로 활용할 수도 있다. 중요한 것은 학교 구성원들이 진단의 중요성을 인식하고, 진단에 솔직하게 반응하는 것이다. 학교조직 진단의 필요성, 나아가 학교컨설팅의 필요성을 공감하고 이것들을 학교 발전의 계기로 활용하려는 학교 구성원들의 의지와 노력이 요구된다.

박효정과 동료 연구자들은 학교컨설팅 체제 운영을 위해 단위학교 및 교사 차원에서 요구되는 것들을 다음 세 가지로 제시한 바 있다(박효정 외, 2012: 163-164). 첫째, 학교 구성원들이 학교컨설팅에 대한 자발적 실행 의지를 내면화 할 필요가 있다. 둘째, 학교컨설팅의 '외래적 투입 모형'이 아닌 '내재적 개발 모형'을 발전시켜 나가야 한다. 여기서 '외래적 투입 모형'은 외부에서 개발해 놓은 컨설팅 모형을 그대로 적용하는 것을 의미하고, '내재적 개발 모형'은 학교 내부에서 컨설팅의 필요성을 느끼고 학교 상황에 맞는 컨설팅 모형을 개발하는 것을 의미한다. 셋째, 컨설턴트와 의뢰인은 선경험자들의 경험 및 사례를 적극적으로 공유해 나가야 한다. 이것들은 모두 단위 학교 구성원들의 능동적인 참여를 강조한 것이다.

학교조직 진단 시스템의 설문 대상은 교장, 교사, 학생이다. 대상에 따라 각기 다른 내용으로 설문을 구성하여, 각자의 입장에서 학교에 대해, 그리고 다른 대상에 대해 제시된 질문에 응답하도록 하였다. 학교의 다양한 구성원들이 참여하도록 설계하였으므로 이들의 적극적인 참여가 매우 중요하다. 각 구성원들이 학교조직 진단에 능동적으로 참여해야 학교조직에 대한 진단이 정확

해 질 수 있을 것이다.

나) 학교컨설팅 주관 전문기관 육성

학교컨설팅이 학교 변화 내지 학교 개혁의 방법으로 활용되기 위해서는 학교 개혁의 아이디어를 가지고 있는 몇 개의 학교컨설팅 전문기관을 육성할 필요가 있다. 특히 우리나라와 같이 민간단체에 의한 학교 컨설팅 활동이 정착하기 어려운 환경에서는 국가가 의도적으로 학교컨설팅 전문기관을 지원 육성할 필요가 크다. 특히 이런 기관은 학교 개혁을 설계할 수 있는 능력과 추진 및 관리 능력을 가지고 있어야 한다. 전문적인 학교컨설팅 기관은 아니지만 미국의 NAS를 벤치마킹 할 수도 있을 것이다.

현재 우리나라에도 기업경영 분야에서는 다양한 전문 컨설팅 회사가 설립 운영되고 있다. 이들은 적절한 경쟁관계를 유지하면서 하나의 유망한 기업으로 정착하는 단계에 있으며, 기업 발전에도 기여하고 있다. 그러나 교육 분야에서는 사기업 형태의 전문적인 학교컨설팅 회사가 설립 운영될 수 있는 여건은 아니다. 기업으로 운영되려면 기업을 유지 발전시킬 만한 일거리가 있어야 하지만, 자발적으로 학교컨설팅을 통한 학교 변화 내지 개혁을 적극적으로 시도할 의지와 예산을 가지고 있는 학교는 발견하기 어렵다. 따라서 학교컨설팅 활동은 공적 분야의 공익적 활동으로 정립하고, 정부가 이를 육성하기 위한 적절한 예산을 지원할 필요가 있다.

첫째, 지역교육지원청을 학교컨설팅 전문기관으로 기능을 변화하는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 지역교육청을 지역교육지원청으로 개혁하면서 기능 변화가 있었다고는 하지만, 사업예산, 교육 전문 인력, 업무추진 방식 등의 실질적 측면에서 보면 여전히 시·도교육청 하부행정기관으로서 행정업무에 집중하고 있는 것이 사실이다. 행정기관의 단계를 줄여야 한다는 필요성은 교육전문가들 사이에 이미 오래 전부터 제기되었다. 실제로도 전국이 인터넷 기반 온라인 시스템으로 전환되었음을 고려할 때, 행정업무는 시·도교육청에서 하부행정기관의 도움 없이도 얼마든지 감당할 수 있을 것으로 보인다. 따라서 지역교육지원청을 시·도교육청의 하부행정기관으로 운영할 것이 아니라 시·도교육청 하부기관으로 두되, 그 기능을 학교지원 기능, 특히 학교장학, 학교컨설팅, 학교평가 등을 전문적으로 계획하고 지원하고 실천하는 것으로 전환하는 것이 교육의 생산성을 높일 수 있는 길이다.

둘째, 한국교육개발원의 교육기관평가연구센터를 학교컨설팅 연구 전문기관으로 육성하는 것은 현실적으로 가장 효율적인 대안이 될 수 있다. 이미 한국교육개발원 교육기관평가연구실은 학교평가가 시·도교육청으로 이관된 이후, 시·도교육청과 컨소시엄을 구성하여 학교평가 후속 학교컨설팅을 실시해 오고 있다. 아직 지원 여건상 부족한 부분이 있기는 하지만, 학교컨설팅에 대한 전문적인

Know-how를 축적하였고 많은 컨설팅 관련 기관 및 전국 학교컨설팅 전문가와 폭넓은 네트워크를 구축하고 있다.

셋째, 교원단체들을 학교컨설팅 전문기관으로 육성할 수 있다. 교원단체들은 교육이념과 교육철학의 대립 문제 때문에 자칫 사회적 갈등을 일으킬 수도 있지만, 장기적 안목에서 바라볼 때 모두가 우리 교육을 이끌어가는 교육 자원의 하나이다. 따라서 이런 자원을 공익적으로 활용할 방안을 찾는 것이 중요하다. 미국의 경우, 다양한 교원단체가 조직되어 있고 이런 조직이 민간단체 차원에서 학교평가나 학교컨설팅 등 전문적인 활동을 활발하게 수행하고 있음을 참고할 필요가 있다. 한국교원단체총연합회 등 대규모 교원단체와 기타 여러 유형의 교원단체 중 일정한 자격요건을 갖춘 단체나 조직을 선정하여, 학교컨설팅 전문기관으로 육성할 수 있을 것이다.

다) 학교컨설팅 예산 및 학교조직 진단 시스템 개선 비용 지원

단위 학교에서 컨설팅을 실시하기 위해서는 비용이 든다. 학교컨설팅 비용은 교육부나 시·도교육청이나 단위 학교에서 부담할 수 있다. 이 기관들의 일부가 일정 비율로 분담하여 공동으로 부담할 수도 있다. 단위 학교 차원에서 필요한 것은 학교회계 예산에서 학교컨설팅 비용을 편성할 수 있게 하는 것이며, 학교컨설팅을 실시하는 데 요구되는 예산을 확보하는 것이다.

한편, 학교조직 진단시스템을 구축하고 운영하는 주체는 학교가 아니므로 단위 학교에서 특별히 지출해야 할 비용이 없다. 학교조직 진단시스템 구축·운영비용은 이 시스템을 구축·운영하는 주체에게 별도로 지원해야 한다. 초기의 진단시스템 구축은 본 연구비에서 감당하겠지만 향후 시스템의 기능 개선과 유지 보수에 드는 비용은 교육부나 시·도교육청이 지원하는 방식이 되어야 할 것으로 보인다.

라) 학교조직 진단 시스템을 통한 단위 학교의 당면 과제를 컨설팅으로 연계

학교의 당면 과제는 각 학교가 설정한 목표에서 나오기도 하지만, 학교가 처한 상황에서 나오기도 한다. 가령 '폭력 없는 학교'를 만들려는 목표는 실제로 교내의 폭력이 이슈가 된 학교에서 설정할 수도 있지만, 특별히 폭력이 문제로 부각된 적이 없는 학교에서 단순히 정부의 시책에 맞추기 위해 설정할 수도 있다. 학교의 당면 과제는 실제로 단위 학교가 문제로 인식하고 있을 뿐만 아니라, 해결하지 않으면 안 된다고 판단한 문제를 의미한다. 단위 학교는 당면 과제를 해결하기 위해 컨설팅을 요청할 수 있다. 이 때 학교조직 진단시스템은 학교의 당면 과제를 해결하기 위한 요긴한 수단이 될 수 있을 것이다. 진단시스템은 학교가 처한 상황을 종합적으로 진단하기 위한 도구일 뿐만 아니라 당면 과제를 해결하기 위한 방안을 모색할 때 활용할 자료를 제공하는 장치

이기도 하다.

따라서 학교조직 진단시스템을 통해 단위 학교의 당면 과제를 컨설팅으로 연계함으로써 학교 문제 개선을 위한 학교컨설팅의 활성화로 이어지도록 연계 관계를 형성할 수 있도록 해야 한다.

### 4) 학교컨설턴트 확보 및 양성

#### 가) 학교컨설턴트 풀 구축

우리나라 장학지도와 학교평가가 큰 성공을 거두지 못한 이유 중의 하나는 그런 활동을 학교현장의 요구에 흡족하도록 수행할 수 있는 전문가를 확보할 수 없었다는 점이다. 예를 들면 장학지도의 경우 종래 관리 지향적 종합장학으로부터 학교수요에 맞는 요청장학 및 맞춤장학 등으로 변화되었다. 이에 따라 장학진의 공정성과 신뢰성과 전문성을 확보할 수 있도록 컨설팅 장학, 요청장학 등에 우수 교원, 교수-학습이론 전문가, 학교운영위원, 지역인사 등 다양한 인사를 장학요원으로 포함해야 한다는 요구가 있었다. 학교평가의 경우에도 평가위원의 소양과 전문성 강화가 가장 큰 과제로 지적된 바 있다(정택희 외 2008: 69).

학교컨설팅이 성공하기 위해서는 학교컨설팅 전문가를 확보하고 양성하는 방안의 강구가 절대적으로 필요하다. 현재는 컨설팅 수요가 발생할 때마다 일시적으로 현직의 대학교수, 연구기관 연구원, 학교교장 등이 주로 컨설팅 위원으로 선정되어 컨설팅을 실시하고 있다. 대학교수나 연구소 연구원이 학교 컨설팅 전문가로서 내용적 전문성과 방법적 전문성을 모두 갖추었다고 볼 수는 없다. 따라서 현장의 업무에서 비교적 자유로운 사람 중심의 학교컨설턴트 양성을 추진하는 것이 현실적이다.

우선 대학 교수, 연구기관 연구원, 교육 관리직(교장, 교감) 및 교육 전문직(장학직, 연구직) 퇴직자들을 컨설턴트로 활용하는 방안을 검토할 수 있다. 초·중등학교 교원의 정년은 62세, 대학 교수의 정년은 65세, 연구기관 연구원의 정년은 대개 60세이다. 현재의 수명, 체력, 정신력 등을 고려할 때 수많은 우수한 자원이 정년 이후 개인의 능력을 활용하지 못하고 있는 실정이다. 이러한 현실을 감안할 때 이들로 하여금 학교컨설팅 양성 프로그램을 이수하게 하여 학교 컨설턴트로 활용하는 방안이 있다. 이것은 그들의 학식과 경험을 학교 변화를 위한 자원으로 활용할 수 있다는 점에서 적극적으로 제도화할 필요가 있다. 연수에 대한 재원은 퇴직자의 직업능력 향상 교육지원비 등을 활용할 수도 있을 것이다.

다음으로 고려할 수 있는 인적 자원은 학교교육에 관심을 가지고 활동한 각종 시민단체의 지도자들이다. 이들은 나름대로의 학교 개혁에 대한 소신과 아이디어를 가지고 있으며, 학교교육에 대하여 꾸준히 정보와 지식을 쌓아가는 사람들이다. 학교교육을 객관적으로 분석할 수 있는 위치의 학

교 개혁 전문가로 위상을 바꾸어주어 그들의 역량을 학교 변화에 쏟도록 하는 것이다. 이상의 인력들을 기층으로 하여 약 500여명 규모의 학교컨설턴트 풀을 구축한다면, 다양한 학교컨설팅 수요를 충족할 수 있을 것으로 판단된다.

나) 학교컨설턴트 양성 프로그램 운영

현재는 학교컨설턴트를 조직적으로 양성하는 프로그램은 없는 것으로 보인다. 한국교육개발원, 교육부 중앙교육연수원, 각 시·도교육연수원 등에서 필요할 때에 한하여, 또는 연수 요청이 있을 때에 한하여, 일시적으로 학교컨설턴트 연수 프로그램을 운영하고 있는 정도이다. 게다가 연수 기간, 연수 내용, 강사 등이 서로 매우 다르다. 서울대학교 중등교육연수원과 한국학교컨설팅연구회가 연계하여 학교컨설턴트 기초과정 및 심화과정을 운영하고 있는 사례가 거의 유일하다.

학교컨설팅 요구가 점차 증대되고 있는 상황에서 특히 학교평가와 전통적 장학지도보다는 학교컨설팅의 학교현장 적합도가 더 높다는 점을 고려할 때, 통일적이고 공식적인 학교컨설턴트 양성 프로그램을 활성화할 필요가 있다. 컨설턴트 양성 프로그램 운영 기관은 현재와 같이 각급 교육연수원, 한국교육개발원, 서울대학교 등 희망하는 기관에서 운영할 수 있도록 운영 주체를 개방할 필요가 있다. 그리고 학교 컨설턴트 양성 프로그램의 교육과정을 개발하여, 어느 기관에서 프로그램을 운영할지라도 학교컨설턴트의 자질을 일정 수준 이상으로 함양할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 이런 프로그램을 운영하는 기관에서는 교육부장관 또는 각 시·도교육감이 확인하는 수료증을 교부함으로써 양성과정의 질적 수준을 유지할 필요도 있다.

### 5) 교육청과 학교컨설팅 전문기관 간 파트너십 구축

본 연구에서 개발한 학교조직 진단 시스템은 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 도구이다. 교육환경은 시시각각으로 변화하고 있고 또한 이 연구에서 제안한 학교컨설팅을 위한 학교조직 진단 도구가 고정될 수는 없으므로, 학교조직 진단 시스템을 지속적으로 개선해 나가는 것이 중요하다.

이에 17개 시·도교육청과 학교컨설팅 전문기관(KEDI) 간의 정례적인 협의회 운영을 통하여 변화하는 교육환경을 잘 반영하여 개선해 나갈 필요가 있다. 이를 위해 시·도교육청과 학교컨설팅 전문기관(KEDI) 간 파트너십을 구축할 필요가 있다. 이를 통하여 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단 모형의 적실성을 지속적으로 확보해 나갈 수 있을 것이다.

가) 학교조직 진단 및 학교컨설팅에 대한 교육청의 인식 제고

학교컨설팅을 위해서는 컨설팅 대상인 학교조직을 정확하게 진단하는 것이 첫 순서이다. 이는 마치 의사가 환자의 상태를 파악하여 처방을 내리는 것과 흡사하다. 의사가 환자를 진단하고 처방을 내리기 위해서는 우선적으로 환자를 진단하는 과정이 우선적으로 진행되어야 한다. 이와 같이 학교컨설팅을 실시하기 전에 학교조직에 대한 진단이 선행되어야 한다.

그동안 교육행정학계를 중심으로, 학교를 하나의 유기체로 보고 학교를 파악하기 위해 학교조직을 진단하기 위한 연구들이 수행되어 왔다. 이러한 선행연구들은 학교조직을 제대로 이해하기 위한 방안의 하나로 학교를 구성하고 있는 구성체들, 그리고 구성체들 간의 상호관계 등을 종합적으로 파악하려 했다. 학교 정책을 수립하고 학교교육을 관리하는 시·도교육청에서도 학교조직 진단 및 이를 활용한 학교컨설팅의 중요성에 대한 인식을 강화할 필요가 있다.

학교컨설팅은 2000년대 초반 교육학계에서 본격적으로 연구를 시작했다고 하나, 아직 교육부나 시·도교육청이나 학교 현장에서는 학교컨설팅이 생소하게 여겨지고 있다. 비록 교육과학기술부가 2010년에 기존의 장학의 개념을 좀 더 확장하여 컨설팅 요소를 가미한 컨설팅 장학을 추진하고 있기는 하지만, 여전히 학교컨설팅과 컨설팅 장학이 우리 교육계에 뿌리 내리지 못하고 있는 실정이다. 이제는 학교조직 진단과 학교컨설팅을 부단히 시행하고 활성화함으로써, 학교가 변화하는 모습을 확인해 갈 필요가 있다. 이를 위한 시·도교육청과 학교 현장의 의지가 요구되는 상황이다.

나) KEDI 학교조직 진단 도구의 장점 홍보 및 사용 권장

종전에는 학교컨설팅의 출발조건으로서의 학교 내부자(교직원)의 학교에 대한 구성과 학교 외부자(컨설턴트)의 학교에 대한 구성을 측정할 수 있는 적합한 도구가 없었다. 이 때문에 실제적으로 학교에 도움이 되는 학교 컨설팅을 수행하는 데 어려움이 많았다. 이런 문제를 해결하기 위해서 학교조직 진단 도구를 개발하게 되었다. 본 학교조직 진단 도구는 학교 내부자의 구성 측정과 학교 외부자의 학교에 대한 초기 구성을 형성하는 수단으로서 매우 유용한 도구이다.

본 학교조직 진단 도구는 이미 개발된 학교 진단 도구와는 몇 가지 차이가 있다. 첫째, 종전의 학교조직 진단 도구들은 학교에 대한 학교 내부자의 의식 측정에 집중하고 있지만, 본 도구는 주관적 인지뿐만 아니라 그런 주관적 인지의 근거가 되는 객관적 사실 정보까지 확인할 수 있도록 개발되었다. 이런 정보는 학교 구성원의 학교에 대한 막연한 현상을 근거로 형성된 초기 구성을 구체적인 사실 정보에 근거하여 재구성할 수 있는 기회를 제공한다. 또한 학교에 대하여 아무런 인지도 없는 컨설턴트가 학교 구성원의 의식뿐만 아니라 사실에 근거하여 보다 구체적으로 학교에 대한 초기 구

성을 형성할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

둘째, 기존의 학교조직 진단 도구는 척도만 제안되었기 때문에 실제로 어떤 학교의 조직을 진단하고자 할 때 오프라인 방식으로 접근해야 했다. 그러나 본 진단 도구는 정보 시스템으로 구축되었다. 즉 진단 과정과 활용을 온라인화 함으로써 누구든지 본 진단시스템에 접속하여 해당 학교의 조직을 진단할 수 있도록 개발되었다.

따라서 본 학교조직 진단 도구는 학교컨설팅을 위해서뿐만 아니라 학교조직 진단을 필요로 하는 정책 개발, 학교 장학, 학교 평가 등 다양한 분야에서 활용될 수 있다. 본 도구가 잘 활용되어 우리 학교 개선에 보다 더 큰 도움을 주기 위해서는, 교육청 차원에서 본 학교조직 진단 도구와 정보시스템을 소개하고 사용을 권장할 필요가 있다.

### 6) 학교조직 진단 시스템을 통한 진단 결과 분석 다양화

이 연구의 제안한 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직진단시스템은 투입, 조직구성원의 역량, 학교조직의 구조, 조직 건강 및 활력 등의 행태, 조직문화, 교육활동, 산출, 환경 등의 영역으로 구성되어 있다. 그리고 각 진단영역별로 여러 가지의 진단항목, 진단요소 등으로 체계적으로 구성되어 있다. 그 중에서 진단 요소는 설문 조사 형태로 제시되어 있어 학교의 제 구성원들 즉, 교장, 교사, 학생, 담당자 등이 해당 자료를 입력할 수 있도록 구안되어 있다.

시·도교육청에서 학교조직 진단 시스템을 적극 활용하기 위해서는 개별 학교로부터 수집되는 광범위한 정보들을 시·도교육청에서 필요로 하는 목적에 따라 자료를 다양하게 분석, 활용할 수 있는 방안을 마련하여야 한다. 이에 시·도교육청에서는 학교조직 진단 시스템을 통해 수집된 진단 결과를 시·도교육청의 필요와 목적에 맞게 다양하게 분석할 수 있는 기능을 확보해 두어야 한다.

학교조직 진단 시스템을 유용하게 활용하기 위해서는, 단위 학교 구성원이나 학교컨설팅에 참여한 인력들이 학교조직 진단 시스템을 활용한 사례를 폭 넓게 수집할 필요가 있다. 시스템이 구축된 직후에는 활용 사례가 있을 수 없지만, 해가 지날수록 진단 시스템 활용 사례를 많이 수집할 수 있을 것이다.

이 때 활용 사례가 반드시 성공적인 사례만을 의미하는 것은 아니다. 성공 사례가 활용을 위해 유익한 정보를 많이 제공하지만, 때로는 실패 사례도 유익한 정보를 줄 수 있다. 다양한 사례들을 통해 성공 요인과 실패 요인을 추출할 수 있다면 유익한 정보를 얻을 수 있다. 중요한 것은 성공 요인이나 실패 요인을 정확하게 찾아내는 것이다. 그리고 그 성공 요인이나 실패 요인을 필요에 맞추어 통제하는 것이다. 이를 위해서는 학교조직 진단시스템 활용 사례를 광범위하게 수집하는 작업이 선행되어야 한다.

한편 활용 사례들은 학교 급별, 학교 규모별, 학교 소재지별, 설립 주체별로 다양하게 분류할 수 있을 것이며, 이런 구분 단위들의 조합에 따라 더욱 다양하게 분류할 수 있을 것이다. 학교조직 진단시스템이 학교컨설팅에 활용된 사례를 충분히 수집하고 그 내용을 체계적으로 분석하면 여러 가지 유용한 결과를 도출할 수 있다. 말하자면, 학교조직 진단시스템을 학교컨설팅에 유용하게 활용하는 방법들과 유의할 사항들이 발견될 수 있을 것이며, 진단시스템 자체의 강점이나 개선해야 할 사항들도 발견될 수 있을 것이다.

#### 7) 수업컨설팅을 위한 진단 도구의 개발

본 연구에서는 학교컨설팅을 활성화하기 위하여 학교조직 진단도구를 개발했지만, 학교 교육을 개선하기 위해서는 수업컨설팅도 활성화 할 필요가 있다. 학교컨설팅과 수업컨설팅은 성격이 매우 다르기 때문에, 동일한 구조로 접근할 수는 없다. 그러나 수업컨설팅을 위한 수업 진단도구가 필요한 것은 사실이다.

수업컨설팅의 목적은 학교 수업을 개선함으로써 학생들의 학습 효과를 높이는 것이다. 수업컨설팅에는 교수-학습 과정, 교수-학습 자료, 교사-학생 관계, 의사소통 방식, 공간과 시간 활용 방식 등 다양한 요소들이 포함된다. 이런 요소들을 체계적으로 분류하여 교사의 수업활동을 진단하는 도구를 개발할 수 있을 것이다.

물론 이미 다양한 수업 방법들의 특성과 장단점, 효과적인 수업, 수업 혁신, 효과적인 교사, 헌신적인 교사, 교사 리더십 등에 대한 다양한 연구들이 누적되어 있긴 하다. 현장 교사들의 각종 현장 연구도 매년 누적되고 있다. 이런 연구 결과들을 수업컨설팅에 적절히 활용할 수도 있을 것이다. 그러나 활용 가능한 자료들이 너무 많은 게 오히려 불편할 수 있다. 자료들이 많다고 해서 유용하게 활용될 수 있는 것은 아니다. 활용하기에 적절하거나 편리한 형태로 구성되어야 한다. 이런 점에서, 수업컨설팅에 활용하기에 적절하고 편리한 수업 진단 도구를 개발할 필요가 있다.

## 3 관련 법령 및 예산 검토

### 가. 법령 검토

학교컨설팅을 효과적으로 수행하기 위해서는 학교 현황을 체계적으로 파악할 수 있는 학교조직 진단이 필수적이다. 그러나 학교컨설팅과 관련된 법적인 근거는 마련되어 있어나 컨설팅의 방법이

나 절차에 대해서는 규정되어 있지 않다. 이는 학교컨설팅이 컨설턴트나 컨설팅 전문기관과의 계약에 의해 자유롭게 진행되는 특징을 감안한 것으로 판단된다. 그러나 학교 개선을 위한 학교컨설팅의 본질적 목적을 달성하기 위해서는 컨설팅이 적정한 질을 유지해야만 가능하다. 따라서 컨설팅의 질을 담보하기 위해서는 컨설팅에 있어 필수적 절차인 조직진단을 포함하도록 하는 정책적 배려가 필요하다.

이를 위해서는 법령에 조직진단에 대한 근거 규정을 둠으로써 법령의 선언적 효과에 따라 학교컨설팅의 주체들이 컨설팅장학 이외에도 자율적인 학교컨설팅을 진행함에 있어 조직진단시스템을 활용하도록 자연스럽게 유도할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 현행 컨설팅장학의 법적 근거인 초·중등교육법 제7조 및 동법시행령 제8조의 내용을 토대로 법령 개정을 검토해 볼 수 있다. 즉, 컨설팅장학의 절차와 방법을 규율함에 있어 조직진단을 포함시킴으로써 컨설팅의 기법과 절차를 채택하고 있는 컨설팅장학에 조직진단 과정을 거치게 함으로써 학교컨설팅이 체계적으로 이루어지게 할 수 있다는 것이다.

이상의 취지를 반영한 법령 개정사항을 표시하면 다음과 같다.

〈표 Ⅵ-1〉 관련 법령 개정사항

| 개정 전 | 개정 후 |
|---|---|
| **초·중등교육법시행령 제8조**<br><br>제8조(장학지도) 교육부장관 및 교육감은 법 제7조의 규정에 의한 장학지도를 실시함에 있어서 매학년도 장학지도의 **대상·절차·항목·방법** 및 결과처리 등에 관한 세부계획을 수립하여 이를 장학지도 대상학교에 미리 통보하여야 한다. | **초·중등교육법시행령 제8조**<br><br>제8조(장학지도) 교육부장관 및 교육감은 법 제7조의 규정에 의한 장학지도를 실시함에 있어서 매학년도 장학지도의 **대상·절차·항목·방법(컨설팅장학의 경우 조직진단방법 포함)** 및 결과처리 등에 관한 세부계획을 수립하여 이를 장학지도 대상학교에 미리 통보하여야 한다. |

## 나. 예산 검토

학교조직 진단시스템이 주로 사용되는 분야는 컨설팅장학과 학교평가 후속컨설팅 영역이다. 물론 정부나 시도교육청이 학교정책을 추진하는 과정에서 학교의 상태를 체계적으로 살펴보기 위한 도구로 다양하게 활용할 수도 있다.

예산과 관련하여 본 연구의 정책적 활용도가 높을 수밖에 없는 이유로 이미 예산이 확보되어 있다는 점을 들 수 있을 것이다. 즉, 현행 학교현장에서 진행되고 있는 컨설팅장학이나 학교평가 후속컨설팅은 이미 예산에 반영되어 추진되고 있는 행정행위 혹은 사업들이다. 따라서 학교조직

진단시스템을 사용하기 위하여 추가적으로 예산을 확보하거나 별도의 사업계획을 세울 필요는 없다.

이 연구가 추진하는 학교조직 진단시스템은 기존의 컨설팅장학이나 학교평가 후속컨설팅에서 학교에 적합한 진단시스템이 없었기 때문에 조직진단 절차를 생략하거나 약식으로 실시해 왔다는 점을 염두에 둔 것이다. 따라서 추가적인 예산 확보 없이도 학교조직 진단시스템은 바로 학교현장에서 활용할 수 있다.

## 4 정책의 단계적 추진 로드맵(단기/중장기 추진과제)

학교조직 진단 시스템의 5대 활용 방안은 진단시스템이 웹으로 구축되고 각 학교에서 지표별 해당 자료들이 입력되면 바로 활용할 수 있다. 지표별 자료는 개별 학교의 기본적인 통계자료나 공시자료들이며, 교장·교사·학생 대상 설문자료도 포함된다. 따라서 교육청과 학교들이 의지만 있으면 해당 자료들을 바로 입력하여 활용할 수 있다. 문제는 진단 시스템을 활용하기 전에 해결해야 할 과제를 언제, 어떻게 실행할 것인가이다.

학교조직 진단 시스템의 활용을 위한 7대 추진 과제는 단계적으로 추진하는 것이 현실적이다. 7대 과제들 중 '학교조직 진단 지수체제 도입'과 '학교조직 진단 전용 정보시스템 구축'은 3년 이내에 추진할 수 있는 단기 과제들로 분류할 수 있다. 나머지 과제들은 단기간에 끝내기 보다는 지속적으로 추진되어야 할 과제들이다. 7대 추진과제와 그 하위과제들에 대한 로드맵을 제시하면 아래와 같다.

〈표 Ⅵ-2〉 7대 추진과제 및 그 하위과제들의 단계적 추진 로드맵

| 과제 | 2014년 | 2016년 | 2018년 | 2023년 | 소관기관 |
|---|---|---|---|---|---|
| • 학교조직 진단 지수체제 도입 | | | | | KEDI |
| • 학교조직 진단 전용 정보시스템 구축 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템 활용 매뉴얼 개발 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템의 기능 개선 및 지속적인 자료 갱신 | | | | | 교육청<br>학교 |
| • 학교컨설팅을 위한 문화 및 인프라 구축 | | | | | 교육청<br>학교 |
| – 학교의 다양한 구성원들이 학교조직 진단에 능동적으로 참여 | | | | | 학교 |
| – 학교컨설팅 주관 전문기관 육성 | | | | | 교육부<br>교육청 |
| – 학교컨설팅 예산 및 학교조직 진단시스템 개선 비용 지원 | | | | | 교육청 |
| – 학교조직 진단 시스템을 통한 단위 학교의 당면 과제를 컨설팅으로 연계 | | | | | 학교<br>컨설턴트 |
| • 학교컨설턴트 확보 및 양성 | | | | | 교육청 |
| – 학교컨설턴트 풀 구축 | | | | | 교육청 |
| – 학교컨설턴트 양성 프로그램 운영 | | | | | 교육청 |
| • 교육청과 학교컨설팅 전문기관의 파트너십 구축 | | | | | 교육청<br>KEDI |
| – 학교조직 진단 및 학교컨설팅에 대한 교육청의 인식 제고 | | | | | 교육청 |
| – KEDI 학교조직 진단 도구의 장점 홍보 및 사용 권장 | | | | | 교육청<br>KEDI |
| • 학교조직 진단시스템을 통한 진단 결과 분석의 다양화 | | | | | KEDI<br>컨설턴트 |
| • 수업컨설팅을 위한 진단 도구 개발 | | | | | KEDI |

# 참고문헌


강경석, 정우영(2006). 학교조직문화와 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 인과관계 분석. 한국교원교육연구, 23(1), 397-419.

강상진·차인숙·김성연(2009). 학교교육의 책무성 제고를 위한 학교평가지수 산출모형 비교: 학업성취도를 중심으로. 교육평가연구, 22(1). 79-106.

강태중·이종태·이명준(1996). '새 학교' 구상: 좋은 학교의 조건과 그 구현 방안 탐색. 한국교육개발원.

교육과학기술부(2012). 초·중등학교 교육과정 총론.

구자억·박승재(2012). 현장 중심 학교컨설팅의 개념·절차·기법, KEDI Position Paper, 9(15). 한국교육개발원.

권성연(2003). 자기조절학습의 단계와 구성 요인 규명. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.

권순형·김도기·정승희(2011). 학교경영컨설팅 기법으로 시스템다이내믹스(System Dynamics) 활용 가능성 탐색: D고등학교 학교경영컨설팅 사례를 중심으로. 교육행정학연구, 29(4). 75-97.

김계화·김혜자. (2003). Mind map을 활용한 실과 학습활동이 초등학생의 창의성 발달에 미치는 영향. 한국실과교육학회지, 16(1), 29-40.

김보라·이성숙. (2006). 실과 교과 환경교육 내용 중심의 교수 학습이 아동의 인성에 미치는 영향. 한국실과교육학회지, 19(4), 139-151.

김상묵(1998). 지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈. 한국행정학보, 32(3). 111-125.

김상묵·강정석(2005). 조직진단 연구에 대한 비판적 조망. 한국조직학회회보, 2(1). 21-47.

김성수·윤미선(2012). 자기결정성이론의 연구 동향 및 학업성취와의 관계에 대한 메타분석. 교육학연구, 50(4). 77-106.

김정민·양성관·김성식·서남수(2009). 교육책무성 제고를 위한 학교 평가 및 지원 전략 연구. 한국교육개발원.

김정민(2010). 학교평가 개선방안,KEDI Position Paper, 7(5). 한국교육개발원.

김정원(2001). 단위학교 교육개선 지원을 위한 질적 학교평가모형: 상호정보제공형 학교평가. 교육학연구, 39(1). 217-248.

김정원·이인효·정수현(2001). 학교 교육개혁 지원을 위한 학교 컨설팅 사업(II), 한국교육개발원.

김정원·유균상·정수현·김미숙·박은실·이명실(2002). 학교 교육개혁 지원을 위한 학교 컨설팅 사업(Ⅲ). 한국교육개발원.

김종복(2007). 중학교 기술·가정교과 "산업과 진로" 단원을 통한 진로 교육이 진로 성숙도 향상에 미치는 효과. 한국기술교육학회지, 7(1), 149-163.

김종철·이종재(1994). 교육행정의 이론과 실제, 2판. 교육과학사.

김주후·김주아(2006). 교육성과를 포함한 책무성 중심 학교평가 모형 개발 및 적용. 교육평가연구, 19(3). 21-43.

김준기(1991). 학교 조직문화 진단에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위논문.

김준기(2000). 학교조직문화의 분석. 교육연구, 19, 1~36.

김진수(2008). 공업계열 고등학교의 발전계획 수립을 위한 학교컨설팅 모델 및 사례 분석. 대한공업교육학회지, 33(2). 1-25

김효정(2011). 수업컨설팅의 절차와 사례. 제7기 학교컨설턴트 양성 과정(Ⅰ) 자료집. 서울대학교 사범대학 교육연수원. 39-64.

김희규(2004). 학교의 학습조직화 진단도구 개발에 관한 연구. 교육행정학연구, 22(4). 23-44.

남궁용권·김남근·김노연(2005). 알기 쉬운 교육학개론. 양서원.

남정걸(2009). 교육행정 및 교육경영. 교육과학사.

류상희(2007). 실천적 추론 실과 수업이 초등학생의 문제해결력과 인성에 미치는 효과. 한국실과교육학회지, 20(4), 1-16.

박동열·정철영·김진구·허영준·김강호(2010). 전문계 및 일반계 고교생의 기초학습능력 수준과 영향변인. 농업교육과 인적자원개발, 42(3), 1-23.

박인학(1992). 학교조직건강이 교사의 직무성과에 미치는 영향. 광주보건전문대학 논문집, 17. 21-41.

박중훈(1999). 결과중심의 성과측정 및 성과관리체제에 관한 연구. 한국행정연구원.

박치성·원구환(2009). 사회 네트워크 분석의 활용을 통한 조직진단 분석에 관한 연구. 한국조직학회보, 6(2). 1-32.

박효정·정미경·김민조(2009). 학교컨설팅 체제 구축을 위한 기초연구, 연구보고 RR 2009-32. 한국교육개발원.

박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I). 한국교육개발원.

박효정·신철균·박선환·박호근·김지민(2011). 학교컨설팅 체제 구축 연구(II). 한국교육개발원.

성병창(2012). 학교조직 구조 진단을 위한 질문 개발과 활용. 지방교육경영, 16(2). 1-21.

성병창·서용희·박상욱(2011). 학교조직진단 모형과 지표 개발을 위한 연구. 한국교육, 38(4). 5-38.

송경오·최진영(2010). 초·중등학교 교사학습공동체의 측정모형 및 수준 분석. 한국교원교육연구, 27(1). 179-201.

신임선·장윤옥(2012). 커리어포트폴리오형 및 교사주도형 진로탐색 프로그램이 중학생의 진로성숙도와 진로정체감에 미치는 효과. 한국가정과교육학회지, 24(1), 85-104.

신철순·강정삼(1997). 학교효과성 측정도구의 타당화 연구. 교육행정학연구, 제15권, 제3호.

오석홍(1983). 조직이론. 박영사.

왕기항(1983). 학교조직 건강진단을 위한 연구. 중앙대학교 박사학위논문.

윤정일·송기창·조동섭·김병주(2008). 교육행정학원론. 학지사.

윤정일·허형·이성호·이용남·박철홍·박인우(2002). 신 교육의 이해. 학지사.

윤종건(1988). 학교조직건강진단도구의 개발. 교육논총, 제4집. 한국외국어대학교 교육대학원.

윤종건(1989). 학교조직건강진단검사의 표준화연구, 한국외국어대학교 논문집 제22집. 581-596.

윤종건(2004). 학교조직건강 진단검사 제작연구, 교육행정학연구, 22(2).

윤현상·김삼곤(2001). 협동학습이 학습자의 자기조절학습능력, 학업성취도, 자아존중감 및 협동심에 미치는 영향. 수산해양교육연구, 13(2), 194-211.

이명재(1998). 조직진단의 행태적 접근. 사회과학연구, 11.

이인효·김양분·이혜영(1999). 초·중등학교 평가체제 개발 연구. 한국교육개발원.

이재덕·허은정(2009). 학교경영컨설팅 사례 연구: M고등학교 기숙사 운영 컨설팅 사례를 중심으로. 교육행정학연구, 27(2). 281-303.

이재덕(2012). 학교활력 진단도구 개발과 유형의 특성. 서울대학교 박사학위논문.

이종호·김종운(2009). 커리어포트폴리오를 활용한 진로탐색 프로그램이 전문계 고등학생의 자기효능감 및 진로정체감에 미치는 효과. 수산해양교육연구, 21(1), 1-15.

이지혜(2009). 자기결정성 학습동기, 메타인지, 자기주도적 학습능력 및 학습몰입과 학업성취 간의 구조적 관계 분석. 충북대학교 대학원 박사학위 논문.

이태상. (2011). 초등학생의 독서 환경과 창의적 인성의 관계 분석. 한국교육논단, 10(2), 117-133.

이화선(2009). 학습플로우경험의 증진방안 연구: 관련 변인 간의 구조적 관계분석과 플로우 채널 탐색을 기반으로. 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.

장경원·경혜영·이종미·김희정(2011). 액션러닝을 활용한 학교컨설팅 사례 연구. 한국HRD연구, 6(3). 49-73.

정수현(2008). 대화 개념에 근거한 학교컨설팅 방법론 탐색. 교육행정학연구, 26(2). 391-414.

정수현·김정현(2012). 학교컨설팅의 전망과 과제. 한국 교육행정의 새로운 담론 탐색: 교육복지와 학

교컨설팅을 중심으로. 한국교육행정학회 제165차 추계학술대회 자료집. 한국교육행정학회. 197-231.

정수현·홍창남(2010).「올해의 학교상」선정·심사 편람 개발 연구. 서울특별시교육청 중등교육정책과.

정순모·백현기(2008). 효과적인 학교교육요소에 근거한 좋은 중등학교 척도개발을 위한 탐색적·확인적 요인분석. 디지털정책연구, 6(2). 41-53.

정일환(2003). 협동적 학교조직 문화형성에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 7(1), 301~320.

정택희·김주후·김주아(2004a). 시·도교육청 학교평가 공통지표. 한국교육개발원.

정택희·김주후·김주아(2004b). 학교평가 종합발전방안 연구. 한국교육개발원.

정택희·박종효·임현정·김주아·이광현(2008) 한국의 교육지수 개발 연구. 한국교육개발원, 연구보고서 RR2008-30.

조대연·백경선(2007). 사회문화적 관점에서 조직학습 역량구축 진단도구 타당화 연구: 학교조직을 중심으로. 평생교육학연구, 13(2). 1-22.

조석희·김홍원·김경성·김규태·김주아(2006). 학교 책무성 강화를 위한 학교평가 체제 개발연구. 한국교육개발원.

주철안·박상욱·홍창남·이쌍철(2012). 학교조직 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 미치는 효과분석: 학교조직 진단 영역 중심으로. 아시아교육연구, 13(2). 57-80.

진동섭(2003). 학교 컨설팅: 교육개혁의 새로운 접근. 학지사.

진동섭·홍창남(2006). 학교조직의 특성에 비추어 본 학교 컨설팅의 가능성 탐색. 한국교원교육연구, 제23권 제1호, 373-386.

진동섭·홍창남·김도기(2008). 학교경영컨설팅과 수업컨설팅, 교육과학사.

진동섭·김효정·한은정·김연성·김윤희·윤세정(2009). 학교컨설팅의 개념 및 주요 관련자에 대한 인식 연구 - P고등학교 학교컨설팅 사례를 중심으로. 교육행정학연구, 제27권 제4호.

충청남도교육청(2008). 2008 충청남도교육청 맞춤평가 보고서.

최상근·임연기·김정원·류방란·신상명·이윤미·최돈형(2000). 학교 교육개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업(I). 한국교육개발원.

하태권·최영출(1995). 조직진단을 통한 지방자치단체의 행정조직개편. 한국지방자치학회보, 7(2).

한국교육개발원(2013). 2013년도 학교평가지표 가이드북.

행정자치부(2006). 조직 진단 매뉴얼①. 행정자치부.

행정자치부(2006). 조직 진단 매뉴얼②. 행정자치부.

허은정(2011). 학습조직으로서의 학교가 교사전문성에 미치는 효과. 한국교원교육연구, 28(3). 29-53.

홍창남(2002). 학교경영컨설팅의 개념 모형 탐색. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

홍창남·주철안·성병창·이쌍철·서용희·김혜진·이종철(2012). 학교조직 진단 도구 개발 및 타당화. 한국교원교육연구, 29(2).

Anderson, E. B. (1973). Conditional inference for multiple choice questionnaires. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 26, 31-44.

Andrich, D. (1978). Rating formulation for ordered response categories. Psychometrika, 43(4), 561-573.

Beckhard, Richard. (1969). Organizational Development: Strategies and Models, Mass: Addison-Wesley.

Bennis, W. G. (1966). The Concept of Organizational Health, Changing Organizations, New York : McGraw-Hill, 116-117.

Benshoff, James M. (1994). Peer Consultation as a Supervision, ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services. Greensboro, NC.(ED 372352)

Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (1992). Fundamentals of clinical supervision. Meedham Heights. MA: Allyn & Bacon.

Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Casual Model of Organizational Performance and Change, Journal of Management, 18(3): 523-545.

Cameron, K. S. & Quinn, B. B. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison Wesley.

Chen, H.T. (1990). Theory-driven evaluation. SAGE.

Conoley, Jane Close(ed.) (1981). Consultation in schools : theory, research, procedures, New York : Academic Press.

Cummings, T. G. and C. G. Worley (2009). Organization Development & Change, 9th edition. South-Western.

Dinero, T. E., & Haertel, E. (1977). The applicability of the Rasch model with varying item discrimination. Applied Psychological Measurement, 1, 581-593.

Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. Educational Leadership, 37, 15-27.

English, Renwick W. & Steffy, Betty E. (1984). Educational Consulting: A Guidebook for Practitioners. Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.

Erchul, William P. & Martens, Brian K. (1997). School Consultation: Conceptual and Empirical Bases of Practice. New York and London: Plenum Press.

Etzioni, Amitai (1964). Modern Organization, New Jersey: Prentice-Hall.

Fisher, Jr. (1992). Reliability statistics. Rasch Measurement Transactions, 6, 238.

Fitzfatrick, J. L. Sanders, J. R. & Worthen, B. R. (2004). Program Evaluation: Alternative Approaches and

Practical Guidelines(3rd.). Neyo기: Allyn and Bacon.

Frank, D. C., Raschke, G. R. Wood, J. & Yang, J. Z. (2001). Information Consulting: The Key to Success in Academic Libraries. The Journal of Academic Librarianship. Vol.27. Number 2. pp.90-96.

Gershon, R. R. M., P. W. Stone, S. Bakken, & E. Larson (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. JONA, 34(1). 33-40.

Gibson, J. L, Ivancevich, J. M. & Donnelly J.H. (1979). Organizations: Behavior, Structure, Process, 3rd (ed), Dallas: Business Publication, 29-33.

Harrison, M. I. (1987). Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Process. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Harrison, M. I. (2005). Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Harrison, M. I. & A. Shirom (1999). Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hobbie, M., Convey, J. J., & Schuttloffel, M. J. (2010). The impact of catholic school identity and organizational leadership on the vitality of catholic elementary schools. Catholic Education: A Journal of Inquiry & Practice, 14(1), 7-23.

Howard, A. et al. (1994). Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models. New York: The Guilford Press.

Hoy, W. K. and C. G. Miskel (2013). Educational Administration: Theory, Research and Practice, 9th edition. McGraw-Hill.

Huffman, J. B. & Hipp, K. K. (2003). Reculturing Schools as Professional Learning Communities. ScareowEducation Publishers.

Jang, Y. & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. International Journal of Project Management. 16(2). 67-72.

Kampwirth, T. J. & Powers, K. M. (2012), Collaborative Consultation in the Schools. Boston: Pearson.

Kennedy, E. K., Frederickson, N. & Monsen, J. (2008). do educational psychologists "walk the talks" when consulting? Educational Psychology in Practice. 24(3), September, 169-187.

Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry. In J. G. March(ed.), Handbook of Organization, New York: Rand McNally, 1144-1170.

Lee, J, and V. Shute (2010). Personal and Social-Contextual Factors in K-12 Performance: An Integrative

Perspective on Student Learning. Educational Psychologist, 45. 185-202.

Linacre, J. M. (2013). Winsteps® Rasch measurement computer program. Beaverton, Oregon: Winsteps.com.

Linacre, J. M. (2013). Winsteps® Rasch measurement computer program User's Guide. Beaverton, Oregon: Winsteps.com

Likert, Rensis (1967). The Human Organization, New York: McGraw-Hill.

Lunenburg, F. C. & A. C. Ornstein (2012). Educational Administration: Concepts and Practices. Cengage Learning.

Miles, M. B. (1969). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. in Fred D. Carver et al.(ed), Organizations and Human Behavior: New York, McGraw-Hill.

Oh Suk-Hong (1970), Three Problematic Concept in the Study of Public Affair: System Approach, Organizational Health, Development, 행정논총, 제1권: 제1호, 서울대학교 행정대학원, p.223.

Rasch, G. (1960). Probabilitic Model for Some Intelligence and Attainment Tests. Copenhagen: Danmarks Paedogogiske Institute.

Rutter, M. (1983). School Effects on Pupil Progress: Research Findings and Policy Implications. Child Development, 54(1), 1-29.

Porras, J., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. Annual Review of Psychology, 42, 51-78.

Purkey S. C. & Smith M. S. (1983). Effective Schools: A Review, Elementary School Journal, 83(4), 1983, 427-470.

Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. A report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education.

Schein, E. H. (1980). Organizational Psychology, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Schein, E. H. (1997). Organizational Culture and Leadership. (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.

sergiovanni, T. J. (1994). Building community in schools. San Francisco : Jossey-Bass, c1994.

Smith, E. (2004). Evidence for the reliability of measures and validity of measure interpretation: A Rasch measurement perspective. In E.V. Smith, Jr. & R. M. Smith (Eds), Introduction to Rasch measurement (pp. 93-122). Maple Grove, MN: JAM Press.

Strommen, M. P. (1980). Eight factors in school vitality. Momentum, 11(1), 32-35.

Stuart, J. G.(1983). Use These 13 Characteristics to Measure the Quality of a School, American School Board Journal, 170, 1983, 27-30.

Stufflebeam, D. L. (1968). Evaluation as enlightenment for decision making.

Columbus: Ohio State University Evaluation Center.

Teddlie, C. & D. Reynolds (2000). The International Handbook of School Effectiveness Research. Falmer Press.

Tichy, N. M. (1983). Managing Strategies Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics. New York: Wiley.

Warner, Dorothy, Guthrie, William D. (2001). Knowing good schools : a guide to rating public high schools. Westport, Conn. : Bergin & Garvey.

Waterman, R. H., Peter, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is no organization. Business Horizons, 23(3), 14-26.

Wright, B., & Masters, G. (1982). Rating scale analysis: Rasch measurement, Chicago: MESA press.

Weber, G. (1971). Inner-City Children Can Be Taught to Read: Four Successful Schools. Occasional Papers 18. Washington. DC: Council for Basic Education.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. Group and Organizational Studies, Vol(1), 430-437.

## Abstract

# A Study of Diagnosis of School Organization to Develop School Consulting

Ja-Oek Gu

This study aims to develop school organization diagnostic tools required for school consulting, build relevant systems, and present policy plans to be used for school consulting, on the premise that school consulting ought to be activated to support substantial improvement of schools.

There are largely five research questions in this study. First, we considered the concept and theory of school consulting and school organization diagnosis. We analyzed internal and external school organization diagnosis related previous researches and developed school organization diagnostic models. Second, we developed school organization diagnostic tools. Such developed diagnostic tools were designed to synthesize individual school's objective facts related data and school members' recognition(perception) data to identify schools from a holistic perspective. Third, we verified content validity of school organization diagnostic questions. We carried out a delphi survey in experts based on school organization diagnostic indicators and questions developed by researchers. Fourth, we designed and constructed school organization diagnostic system. We constructed school's current situation related data base and also constructed questionnaire system for school organization diagnosis to present diagnostic results in various graphs. Fifth, we presented school organization diagnostic system utilization plans and policy tasks. We presented some plans to usefully utilize school organization diagnostic system in government, education office, and school field, and also presented political plans for practice to utilize diagnostic system as effectively as possible.

To this end, we analyzed school organization diagnostic tools development related

previous studies, organized school organization diagnostic tools development team, and held consultations with experts several times. With our school organization diagnostic tools outlines, we did an in-depth interview with principals and vice-principals in elementary, middle, and high schools; collected opinions from principals and vice-principals in elementary, middle, and high schools in Seoul, Gyeonggi, and Incheon; and reviewed the validity of school organization diagnostic tools. To establish the school organization diagnostic system, we requested IT-specialized companies to provide their services and conducted a pilot test to stabilize the system. Finally, we held school consulting and school organization diagnosis related research forums and inspected the things to be complemented in school organization diagnostic tools.

In this study, school organization diagnostic model included four sub-factors such as input, transformation process, external environment, and performance to diagnose school organizations in a comprehensive way. Input is the first thing to be dealt with into school educational activity and operation. Input is a thing that's difficult to be changed by school members. For example, these elements related to 'Input' include principal, teachers, students, facilities, financial status, etc. Transformation process consists of several sub-elements such as school's educational activity, principals and teachers' capacity, school member's formal and informal structure, and school culture. The most important thing of these is educational activity. External environment refers to physical environment, parents' participation and support, and association with community. Finally, performance includes perceived performance, affective and physical performance, and satisfaction with educational outcomes. This diagnostic model components include the data that can show school's objective facts and the recognition data that can show the situations recognized by school members widely.

To verify the reliability and validity of school organization diagnostic model, we used Rasch's measurement model, one of the representative item response theory models to carry out item analysis. As a result, it was found that the whole reliability was 0.94, which suggested that the internal consistency reliability was high. When analyzing the goodness of fit toward individual items, we modified and deleted the items that were beyond the goodness-of-fit criterion.

To put the school organization diagnostic tools to practical use, we developed a diagnostic system. There are two diagnostic systems developed: questionnaire system and data base system. The diagnostic system was designed to diagnose school organization by school consultant as easily as possible and analyze the diagnostic results as rapidly as possible.

Furthermore, we presented specific application plans and policy tasks so that metropolitan and provincial offices of education and the government as well as school field could utilize the school organization diagnostic system in a political way.

The five school organization diagnostic system application plans are 1)application as basic data for school consulting supervision, 2)application for selecting educational policy project target schools by the government and the education office, 3) application for establishing educational policy by the government and the office of education, 4) application for school diagnosis and consulting associated with the evaluation of school, 5) application as simulation program for teacher training.

The seven tasks to do for utilizing school organization diagnostic system are 1)introduction of school organization diagnostic index system, 2)establishment of exclusive information system for diagnosing school organization, 3) establishment of culture and infrastructure for school consulting, 4) securing and fostering school consultants, 5) establishment of partnership between the office of education and the school consulting-specialized organization, 6) diversification in the analysis of diagnostic results through school organization diagnostic system, and 7) development of diagnostic tools for teaching consultation.

# 부 록

[부록 1] 학교조직 진단도구

[부록 2] 전문가 내용 타당도 조사지

[부록 3] 전문가 검토 의견 결과 수합

[부록 4] 응답빈도

한국교육개발원
KOREAN EDUCATIONAL DEVELOPMENT INSTITUTE

# 부 록

## [부록 1] 학교조직 진단도구

### 학교조직 진단지 (교장용)

안녕하십니까?

본 진단지는 한국교육개발원이 연구하고 있는 학교조직 진단도구 초안입니다. 귀 교에 예비적으로 본 연구의 진단도구를 사용하여 조사를 해보고자 합니다. 질 높은 학교조직 진단도구가 될 수 있도록 많은 협조를 부탁드립니다.

진단 결과는 한국교육개발원 연구를 위한 용도로만 사용될 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

2013. 7.

한국교육개발원 기관평가연구실 실장 구자억

1. 다음은 배경변인에 대한 질문입니다. 학교명은 직접 기입하여 주시고, 나머지는 해당 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

☐ 학 교 명 : _____

☐ 성　　별 : ① 남　　② 여

☐ 연　　령 : _____세

☐ 총 교육경력 : _____ 년

☐ 교장(교감)경력 : _____ 개월

☐ 전문직경력 : _____ 개월

☐ 부임방식 : ① 임명　② 공모　③ 초빙　④ 기타(　　)

☐ 현임학교 재직기간 : ① 1년 미만　② 2년 미만　③ 3년 미만　④ 4년 미만　⑤ 5년 이상

2. 다음은 학교의 교육활동에 관한 질문입니다. 질문은 총 28문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경이나 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학교의 외부환경 및 학생의 필요분석 결과를 바탕으로 학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 교육프로그램이 학교교육목표 달성을 위한 수단으로 적절하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 학교교육계획 수립과 추진의 전체 과정에서 학교구성원 각자의 가치가 존중된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 학교교육계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 학교교육계획의 수정은 신중하게 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서 학교 여건에 적합한 특색 있는 교육과정을 편성한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 정규교육과정 편성에 학생의 필요와 요구를 구체적으로 반영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 정규교육과정 편성에 적성계발 등 진로지도내용이 적절하게 포함된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 창의적 체험활동이 학교의 여건과 지역사회의 환경에 적합하게 편성된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 방과후학교 교육과정이 정규교육과정을 통해서 충족하기 어려운 다양한 교육적 필요와 요구에 적합하도록 편성·운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 교육과정 편성 과정에서 교육과정 편성 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 교과의 지도내용이나 학교상황에 따라 블록타임제 도입과 같은 융통성 있는 시간표를 작성·운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는 창의적인 교수-학습방법을 도입한다.(예, 협력학습, 팀 티칭, 프로젝트 학습, 통합학급 운영, 원격 이-러닝 등). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17) 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식· 설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18) 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가방법을 적용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 평가결과를 바탕으로 교과 및 프로그램 운영방법을 개선한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 자문 등을 적극적으로 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 교육활동의 효과를 점검하게 위하여 적절한 학교자체평가체제를 운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 22) 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23) 학생생활지도를 위한 체제, 방법, 내용 등이 적절하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24) 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25) 생활지도를 위해 필요한 자원과 협력이 적절하게 제공된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26) 학생생활지도 활동의 결과를 토대로 프로그램을 개선한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27) 교직원의 학생 생활지도 능력 개발을 위한 연수가 잘 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28) 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

3. 다음은 학교 문화에 관한 질문입니다. 질문은 총 12문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 학교 교사들은 서로 협력적이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 학교 교사들은 서로 신뢰하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교 교사들은 타인에 대한 배려를 중시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교 교사들은 업무 목표를 인식하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교 교사들은 실적을 중시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 우리 학교 교사들은 업무 효율을 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 우리 학교 교사들은 업무 처리 시 관행에 따른다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 우리 학교 교사들은 새로운 도전을 꺼린다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 우리 학교의 의사결정은 절차에 따라 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 우리 학교 교사들은 변화를 기꺼이 수용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 우리 학교 교사들은 다양성을 존중한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 우리 학교는 창의적 업무 수행을 권장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

# 학교조직 진단지 (교사용)

안녕하십니까?

본 진단지는 한국교육개발원이 연구하고 있는 학교조직 진단도구 초안입니다. 귀 교에 예비적으로 본 연구의 진단도구를 사용하여 조사를 해보고자 합니다. 질 높은 학교조직 진단도구가 될 수 있도록 많은 협조를 부탁드립니다.

진단 결과는 한국교육개발원 연구를 위한 용도로만 사용될 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

2013. 7.

한국교육개발원 기관평가연구실 실장 구자억

1. 다음은 배경변인에 대한 질문입니다. 학교명은 직접 기입하여 주시고, 나머지는 해당 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

□ 학 교 명 : _____

□ 성　　별 : ① 남　　② 여

□ 연　　령 : _____세

□ 구　　분 : ① 교감 ② 수석교사 ③ 부장교사 ④ 교사 ⑤ 기타(　　)

□ 경　　력 : ① 5년 이하 ② 5~10년 ③ 10~20년 ④ 20년 이상

□ 현임학교 재직기간 : ① 1년 미만 ② 2년 미만 ③ 3년 미만 ④ 4년 미만 ⑤ 5년 이상

2. 다음은 학교 외부환경에 관한 질문입니다. 질문은 총 5문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 학교의 학부모는 교육과정 운영 등 학교 방침에 대해 요구사항이 많은 편이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 학교의 학부모는 학부모회, 학교설명회, 학부모 교육행사, 학교봉사 활동 등 학교행사에 적극 참여한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교는 지역사회, 관계 기관, 기타 교육조직 등의 시설이나 프로그램 등을 잘 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교는 학부모와 지역사회의 전문가들을 교육활동에 잘 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교에 대한 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)의 지원(행·재정적 지원 등)이 잘 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

3. 다음은 학교의 교육활동에 관한 질문입니다. 질문은 총 28문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경이나 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학교의 외부환경 및 학생의 필요분석 결과를 바탕으로 학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 교육프로그램이 학교교육목표 달성을 위한 수단으로 적절하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 학교교육계획 수립과 추진의 전체 과정에서 학교구성원 각자의 가치가 존중된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 학교교육계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 학교교육계획의 수정은 신중하게 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서 학교 여건에 적합한 특색 있는 교육과정을 편성한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 정규교육과정 편성에 학생의 필요와 요구를 구체적으로 반영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 정규교육과정 편성에 적성계발 등 진로지도내용이 적절하게 포함된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 창의적 체험활동이 학교의 여건과 지역사회의 환경에 적합하게 편성된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 방과후학교 교육과정이 정규교육과정을 통해서 충족하기 어려운 다양한 교육적 필요와 요구에 적합하도록 편성·운영된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 교육과정 편성 과정에서 교육과정 편성 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 교과의 지도내용이나 학교상황에 따라 블록타임제 도입과 같은 융통성 있는 시간표를 작성·운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는 창의적인 교수-학습방법을 도입한다.(예, 협력학습, 팀 티칭, 프로젝트 학습, 통합학급 운영, 원격 이-러닝 등). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17) 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식· 설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영). | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18) 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가방법을 적용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 평가결과를 바탕으로 교과 및 프로그램 운영방법을 개선한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 자문 등을 적극적으로 활용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 교육활동의 효과를 점검하게 위하여 적절한 학교자체평가체제를 운영한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 22) 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23) 학생생활지도를 위한 체제, 방법, 내용 등이 적절하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24) 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25) 생활지도를 위해 필요한 자원과 협력이 적절하게 제공된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26) 학생생활지도 활동의 결과를 토대로 프로그램을 개선한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27) 교직원의 학생 생활지도 능력 개발을 위한 연수가 잘 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28) 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

4. 다음은 학교 조직에 관한 질문입니다. 질문은 총 43문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 학교 교장 선생님은 학교 발전에 대한 분명한 계획을 가지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 학교 교장 선생님은 학교에 문제가 발생할 경우 교사들과 협의하여 해결책을 모색한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교 교장 선생님은 교사들이 전문성 향상을 장려한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교 교장 선생님은 수업이 잘 이루어지도록 충분한 지원을 한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교 교장 선생님은 학부모와 지역 사회의 지원과 협력을 확보하기 위해 노력한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 나는 학생을 지도, 상담할 때 교사로서 보람을 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 나는 학생들이 잘 성장하도록 도울 수 있다면 나의 노력이 아깝지 않다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 나는 교육에 대한 나의 가치와 학교의 가치가 일치한다고 느낀다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 나는 우리 학교 교육주체의 일원으로서 최선의 노력을 다하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 내가 지금 교직에 있는 이유는 교직에 대한 사회적 인식이 좋아서이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 내가 지금 교직에 있는 이유는 직업의 안정성이 높아서이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 내가 지금 교직에 있는 이유는 보수 수준이 적정하기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 내가 지금 교직에 있는 이유는 가르치는 일이 적성에 맞아서이다. | | | | | |
| 14) 내가 지금 교직에 있는 이유는 교사로서의 소명에 늘 관심을 가지고 있기 때문이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 업무분장 등 교내 인사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 시설 및 예산 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 17) 학교 행사 및 주요 사업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18) 수업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 교내 연수 및 장학 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견 수렴 과정을 거친다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 관리자가 결정을 내리기 전에는 업무에 관한 실질적인 판단을 하기 어렵다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 스스로 결정을 내릴 경우 질책을 받기 쉽다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22) 인사 관련 위원회의 구성 및 활동이 합리적으로 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23) 학교 내 평가과정(예: 근무평정) 공정하게 이루어지고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24) 학교구성원들은 본인의 업적과 능력에 따라 공정하게 대우받고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25) 우리 학교의 자체평가 시스템은 매년 정기적으로 운용된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26) 우리 학교는 자체평가결과를 학교 개선에 도움이 되는 방향으로 반영하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27) 개별 학교교육활동에 따른 평가시스템(예: 사후협의회)이 마련되어 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28) 사후 협의회 결과를 다음 교육활동에 반영하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29) 우리 학교 교사들은 학교교육활동과 업무에 관해 동료 교사 간 도움을 쉽게 받을 수 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30) 우리 학교 교사들은 교육활동에 관한 아이디어를 활발하게 나눈다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31) 우리 학교 교사들은 우리 학교의 교과별 또는 학년별 협의회는 수업이나 학급 문제를 의논하는 데 도움이 된다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32) 우리 학교 교사들은 서로 협력적이다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33) 우리 학교 교사들은 서로 신뢰하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34) 우리 학교 교사들은 타인에 대한 배려를 중시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 35) 우리 학교 교사들은 업무 목표를 인식하고 있다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 36) 우리 학교 교사들은 실적을 중시한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 37) 우리 학교 교사들은 업무 효율을 강조한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 38) 우리 학교 교사들은 업무 처리 시 관행에 따른다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 39) 우리 학교 교사들은 새로운 도전을 꺼린다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 40) 우리 학교의 의사결정은 절차에 따라 이루어진다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 41) 우리 학교 교사들은 변화를 기꺼이 수용한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 42) 우리 학교 교사들은 다양성을 존중한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 43) 우리 학교는 창의적 업무 수행을 권장한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

5. 다음은 교사소모임에 관한 질문입니다. 질문은 총 4문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있으신 경우 빈도를 표시해주시고, 참여하지 않는 경우'참여하지 않음'에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 참여하지 않음 | 주 1-2회 | 월 1-2회 | 분기에 2-3회 | 학기에 1-2회 | 연 1회 이하 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1) 교내 교과모임 또는 연구모임 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑤ |
| 2) 교내 비교과 모임(예: 동호회) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑤ |
| 3) 교외 교과모임 또는 연구모임 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑤ |
| 4) 교외 비교과 모임(예: 동호회) | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑤ |

# 학교조직 진단지 (담당자용)

안녕하십니까?

본 진단지는 한국교육개발원이 연구하고 있는 학교조직 진단도구 초안입니다. 귀 교에 예비적으로 본 연구의 진단도구를 사용하여 조사를 해보고자 합니다. 질 높은 학교조직 진단도구가 될 수 있도록 많은 협조를 부탁드립니다.

진단 결과는 한국교육개발원 연구를 위한 용도로만 사용될 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

2013. 7.

한국교육개발원 기관평가연구실 실장 구자억

※ 다음은 학교 현황에 관한 질문입니다. 질문은 총 15문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 해당 항목을 직접 기입하여 주십시오.

1. 학교소재지의 특성은 다음 중 어디에 해당하십니까?

① 농어촌 지역 ② 중소도시 ③ 대도시

2. 학교의 주변 여건은 다음 중 어디에 해당하십니까?

① 주택가 ② 상업지역 ③ 공업지역 ④ 농업지역 ⑤ 기타 ( )

3. 다음은 학교 주변여건에 관한 질문입니다. 질문은 총 5문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 학교주변(반경 200m) 환경이 안전하고, 건전하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교가 소재한 지역에 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)이 풍부하다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학교가 소재한 지역에 학원, 보습학원 등 사교육 기관이 많다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

## 4. 외부 재원 유치금액 비율 및 증감률

(단위 : 백만원, %)

| 2011학년도 | | | 2012학년도 | | | 증감률 (I)=(H-F)/F×100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2011년 외부재원 합계(D) | 세입 결산액 (E) | 비율(F)= (D/E)×100 | 2012년 외부재원 합계(D) | 세입 결산액 (G) | 비율(H)= (D/G)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성요령(학교평가항목과 동일)

- '세입 결산액(E와 G)'에는 (단위학교 세입결산액) – {(장) A0000 이전수입 (관) A4000 기타 이전수입 (항) A4200 학교회계간 이전수입 (목) A4202 다른 학교 회계전입금 결산액} – {(장) C0000 기타수입 (관) C1000 전년도 이월금 결산액} + (2012학년도 학교발전기금회계 세입결산액)을 기입한다.
- 2012학년도 학교발전기금회계 세입결산액 = 학교발전기금회계 세입결산액 – 전년도 학교발전기금회계 이월금
- '외부재원 유치금액 증감률(I)'에는 2011학년도 외부재원 유치금액 비율 대비 2012학년도 외부재원 유지금액의 증감 비율을 기입한다.

※ 산출식

○ 외부재원 유치금액 비율= $\frac{\text{외부재원유치금액}}{\text{세입 결산액}} \times 100$

○ 증감률(%)= $\frac{\text{2012학년도외부재원유치금액비율} - \text{2011학년도외부재원유치금액비율}}{\text{2011학년도외부재원유치금액비율}} \times 100$

## 5. 학교 유형은 다음 중 어디에 해당하십니까? (초등학교 제외)

① 특성화중학교 ② 일반고 ③ 특수목적형고등학교
④ 특성화고등학교 ⑤ 자율형 공립고등학교 ⑥ 자율형 사립고등학교

## 6. 다음은 귀교의 학생 특성을 알아보기 위한 질문입니다. 해당하는 학생 수와 비율을 기입하여 주십시오.

☐ 학업중단학생 : _____명 (  )%
☐ 인터넷 중독학생 : _____명 (  )%
☐ 장기무단결석학생 : _____명 (  )%
☐ 가출학생 : _____명 (  )%
☐ 흡연, 음주, 마약등 약물중독학생 : _____명 (  )%
☐ 정서장애학생 : _____명 (  )%
☐ 기초생활수급학생 : _____명 (  )%
☐ 차상위계층학생 : _____명 (  )%

※ 작성기준

1. 조사 현재일 기준으로 "학생 수(비율)"을 기입

7. 다음은 귀교의 재정현황을 알아보기 위한 질문입니다. 해당하는 금액을 기입하여 주십시오.

☐ 학교운영비 : _____천원 (  )%
☐ 정책사업지원비 : _____천원 (  )%
☐ 목적경비 : _____천원 (  )%
☐ 학교발전기금 : _____천원 (  )%
☐ 수익자부담경비 : _____천원 (  )%
☐ 학생 1인당 직접교육비(총예산/전체재학생) : _____천원 (  )%
☐ 학생 1인당 장학금 : _____천원 (  )%

※ 작성기준
1. 학교운영비는 시·도 교육청이 학교에 직접 교부하는 표준교육비를 말함(정규교직원 인건비 제외), 사립은 시·도교육청이 지원하는 원조경비를 의미함
2. 정책사업지원비는 정부 및 시·도 교육청이 국고보조사업이나 국가주요시책 추진을 위해 학교에 제공하는 정책지원비(예: 전원학교, 교과교실제 학교, 창의인성 학교 등)를 말함
3. 가장 최근연도의 결산서를 기준으로 함

8. 다음은 귀교의 교육과정 운영현황을 알아보기 위한 질문입니다. 해당사항을 기입하여 주십시오.

8-1. 수업시간 증감운영 교과목

| 교과목 명 | 대상학년 | 기준시간<br>(또는 단위) | 실제운영시간 | 증감운영사유 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

※ 작성기준
1. 교육과정령에 제시된 기준시간(또는 단위)과 다르게 운영된 모든 과목에 대하여 작성

8-2. 집중이수과목

| 교과목 명 | 대상학년 | 기준기간<br>(또는 단위) | 학년 및 학기 | 집중이수사유 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

8-3. 신규설치과목

| 교과목 명 | 대상학년 | 주당 시간 | 신규설치사유 |
|---|---|---|---|
| | | | |

8-4. 시간표운영방법

| 구분 | 과목 또는 프로그램 명 | 운영학년 및 학기 | 운영사유 |
|---|---|---|---|
| 블록타임제 | | | |
| 학점이수제 | | | |
| 무학년제 학급 구성 | | | |
| 타 학교 및 지역사회 공동 운영 | | | |
| 기타 | | | |

## 9. 교원 1인당 직무 연수 실적

귀 학교의 2012년 교원 1인당 직무 연수 실적을 기입하시오. 여기에서 교원 1인당 직무연수 실적이란 단위 학교 교원이 직무수행에 필요한 능력을 배양하기 위하여 참여한 직무 관련 연수에서 이수한 시간의 합계를 단위 학교의 교원 수로 나눈 것을 의미한다.

* 이 때 '교원'은 교장과 교사를 모두 포함한다.

_____시간

※ 산출식

– 교원 1인당 직무연수 실적 = $\frac{\text{교장의직무관련연수이수시간} + \text{교사의직무관련연수총이수시간}}{\text{전체교원수(교장포함)}}$

* 교원 수: 조사 당해연도 4월 1일 기준
* 직무연수 이수시간 자료 출처: NEIS

## 10. 다음은 귀교의 교육성과를 알아보기 위한 질문입니다. 해당사항을 기입하여 주십시오.

10-1. 국가수준학업성취도평가 결과 기초학력 학생 비율의 증감률(초등학교 제외)

| 2011년 국가수준 학업성취도 | | | 2012년 국가수준 학업성취도 | | | 증감률 (G)= (F–C)/C × 100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 교과별 기초학력미달 학생 수의 합 (A) | 교과별 응시학생수의 합 (B) | 기초학력 미달학생 비율(C) =(A/B)×100 | 교과별 기초학력미달 학생 수의 합 (D) | 교과별 응시학생수의 합 (E) | 기초학력 미달학생 비율(F) =(D/E)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성기준

1. '교과별 기초학력미달학생 수의 합(A와 D)'은 국가수준 학업성취도 평가 결과 교과별 '기초학력미달학생'의 수를 합한 것이다.
2. '교과별 응시학생수의 합(B와 E)'은 국가수준 학업성취도 평가 시 교과별 응시 학생 수를 합한 것이다.
3. '기초학력 미달학생 비율(C와 F)'과 '증감률(G)'은 소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 구한다.

※ 산출식

○ 2012학년도 기초학력미달 학생 비율 $= \frac{\text{2012학년도 교과별 기초학력미달 학생 수의 합}}{\text{2012학년도 교과별 응시학생 수의 합}} \times 100$

○ 증감률(G) $= \frac{\text{2012학년도 기초학력미달학생 비율} - \text{2011학년도기초학력미달학생 비율}}{\text{2011학년도 기초학력미달학생 비율}} \times 100$

## 10-2. 전년대비 학교폭력 감소율

| 2011학년도 | | | 2012학년도 | | | 증감률 G=(F-C)/C ×100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 학교폭력 발생횟수(A) | 전교 학생수(B) | 비율(C) = (B/A)×100 | 학교폭력 발생횟수(D) | 전교 학생수(E) | 비율(F) = (E/D)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성기준

1. 학교폭력 발생횟수는 교육부의 학교폭력전수조사의 결과를 기준으로 한다.
2. '학교폭력 발생횟수의 합(A와 D)'은 2011학년도와 2012학년도의 학교폭력 발생 횟수를 합한 것이다.
3. '전교학생 수(B와 E)'는 2011년 4월 1일, 2012년 4월 1일 기준 재학 중인 전교 학생 수를 각각 기입한 것이다.
4. '비율(C와 F)'과 '증감률(G)'은 소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 구한다.

※ 산출식

○ 증감률 $= \frac{\text{2012학년도 학교폭력발생비율} - \text{2011학년도 학교폭력발생비율}}{\text{2011학년도 학교폭력발생비율}} \times 100$

## 10-3. 전년대비 무단결석률의 증감률

| 2011학년도 무단결석률 | | | 2012학년도 무단결석률 | | | 증감률 G=(F-C)/C ×100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 출석대상일수 (A) | 무단결석일수 (B) | 비율(C) = (B/A)×100 | 출석대상일수 (D) | 무단결석일수 (E) | 비율(F) = (E/D)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성기준

- '출석대상일수(A)'에는 전교 학생 수에 수업일수를 곱한 수를 기입한다.
- '무단결석일 수(B와 E)'에는 전교의 무단결석일 수의 총합을 기입한다. 이 때, 전출·전입 및 정원 외 관리 학생의 무단결석일 수도 포함한다.
- '무단결석률(C와 F)'과 '증감률(G)'은 소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 구한다.

※ 산출식

○ 2012학년도 무단결석 비율 $= \frac{\text{2012학년도무단결석일수}}{\text{2012학년도출석대상일수}} \times 100$

○ 증감률 $= \frac{\text{2012학년도무단결석률} - \text{2011학년도무단결석률}}{\text{2011학년도무단결석률}} \times 100$

## 10-4. 전년대비 학업중단율의 감소율

| 2011학년도 | | | 2012학년도 | | | 증감률 G=(F-C)/C ×100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 학업중단 학생수 (A) | 전교 학생수 (B) | 비율 (C)= (A/B)×100 | 학업중단 학생수 (D) | 전교 학생수 (E) | 비율 (F)= (D/E)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성요령
- '학업중단 학생 수(A와 D)'에는 각각 2011학년도와 2012학년도의 학업중단 학생 수의 합계를 기입한다. 이 때, 학업중단 학생 수에는 질병에 의한 학업중단, 유학 또는 이민자는 포함되지 않는다.
- '전교학생 수(B와 E)'에는 각각 2011년, 2012년 4월 1일 기준 재학 중인 전교 학생 수를 기입한다.
- '비율(C와 F)'과 '증감률(G)'은 소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 구한다.

※ 산출식

○ 2012학년도 학업중단학생 비율 = $\frac{\text{2012학년도 학업중단 학생 수}}{\text{전교 학생 수}} \times 100$

○ 증감률 = $\frac{\text{2012학년도학업중단률} - \text{2011학년도학업중단률}}{\text{2011학년도학업중단률}} \times 100$

## 10-5. 전년대비 학생건강체력 4, 5등급 비율의 감소율

| 2011학년도 | | | 2012학년도 | | | 증감률 G=(F-C)/C ×100 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4-5등급 학생수 (A) | 검사 인원수(B) | 비율(C) = (B/A)×100 | 4-5등급 학생수 (D) | 검사 인원수 (E) | 비율(F) = (E/D)×100 | |
| | | | | | | |

※ 작성기준
1. '4,5등급 학생 수의 합(A와 D)'은 건강체력검사를 받은 학생 중 4,5등급을 받은 학생 수를 합한 것이다.
2. '검사인원수의 합(B와 E)'은 건강체력검사를 받은 학생 수를 합한 것이다.
3. '비율(C와 F)'과 '증감률(G)'은 소수점 셋째자리에서 반올림하여 소수점 둘째자리까지 구한다.

※ 산출식

○ 2012학년도 학생건강체력 평가 4,5등급 비율 = $\frac{\text{4,5등급 학생수 합계}}{\text{검사인원수 합계}} \times 100$

○ 증감률 = $\frac{\text{2012학년도4,5등급비율} - \text{2011학년도4,5등급비율}}{\text{2011학년도4,5등급비율}} \times 100$

# 학교조직 진단지 (학생용)

안녕하십니까?

본 진단지는 한국교육개발원이 연구하고 있는 학교조직 진단도구 초안입니다. 귀 교에 예비적으로 본 연구의 진단도구를 사용하여 조사를 해보고자 합니다. 질 높은 학교조직 진단도구가 될 수 있도록 많은 협조를 부탁드립니다.

진단 결과는 한국교육개발원 연구를 위한 용도로만 사용될 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

2013. 7.

한국교육개발원 기관평가연구실 실장 구자억

1. 다음은 배경변인에 대한 질문입니다. 학교명은 직접 기입하여 주시고, 나머지는 해당 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

□ 학 교 명 : _____

□ 성　　별 : ① 남　　② 여

□ 학　　년 : _____학년

2. 다음은 학교 만족도에 관한 질문입니다. 질문은 총 5문항입니다. 각 질문을 읽으신 후 가장 적절하다고 생각되는 항목에 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) 우리 학교 교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교교육을 통해 나를 포함하여 친구들의 생활태도 및 의식(도덕성, 예절, 질서의식 및 태도 등)이 긍정적으로 변화되었다고 생각한다. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교는 학생들의 진로(진학 및 취업)에 대해 효과적으로 지도하였다고 생각한다. **(중·고교용)** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, 진학률이 우수하다고 평가받는다. **(중·고교용)** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교는 같은 계열의 다른 학교와 비교해 볼 때, 취업률이 우수하다고 평가받는다. **(전문계고용)** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

# [부록 2] 전문가 내용 타당도 조사지

학교컨설팅을 위한 조직진단 도구개발 및 시스템 구축 연구: 학교 조직진단 도구개발 연구
전문가 내용 타당도 조사

응답자 소속 및 성명 :

안녕하십니까.

바쁘신 중에도 불구하고 저희 연구를 위해 귀한 시간을 내주셔서 감사드립니다. 한국교육개발원 기관평가연구실에서는 학교컨설팅을 활성화하고 보다 질 높은 컨설팅을 제공하기 위하여 학교컨설팅을 실시함에 있어서 학교 조직을 예비적으로 진단하는 도구개발과 시스템 구축 연구를 하고 있습니다.

이 연구의 일환으로 학교 교육 분야 전문가 분들을 대상으로 저희 연구진이 개발한 학교 조직진단 도구개발안에 대하여 타당성을 평가받고 수정·보완 의견을 수렴하고자 합니다.

전문가 선생님들께서 주시는 의견을 바탕으로 학교 조직진단 도구를 보완하고, 진단시스템을 더욱 다듬을 계획입니다. 타당하고 신뢰받는 도구 개발을 위하여 전문가 선생님들의 고견을 부탁드립니다.

보내주신 응답내용은 비밀로 할 것이며, 오로지 본 연구와 관련하여 사용할 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

2013년 8월 5일

연구책임자 구자억 올림

※ 본 조사와 관련한 문의는 아래 연락처로 해 주시면 감사하겠습니다.

한국교육개발원 연구원 김미성 □ 전화 : 02)3460-0674, 010-4139-3733
□ 이메일 : mskim25@kedi.re.kr
한국교육개발원 연구위원 박승재 □ 전화 : 02)3460-0611, 010-2831-8071
□ 이메일 : sjpark@kedi.re.kr
한국교육개발원 연구책임자 구자억 □ 전화 : 02)3460-0423, 010-5568-8181
□ 이메일 : jogu@kedi.re.kr

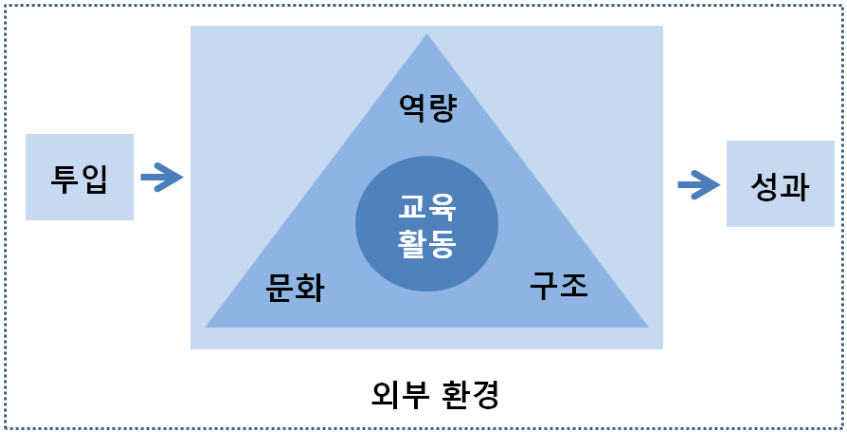
| 본 조사의 목적과 내용 |
|---|
| 학교컨설팅이 학교문제 해결을 위한 새로운 대안으로 주목받고 있습니다. 학교 사회의 컨설팅에 대한 기대에 부응하기 위해서는 학교현장을 제대로 파악할 수 있는 보다 질 높은 컨설팅을 제공하는 것이 필요합니다. 이를 위해서는 컨설팅을 실시하기에 앞서 학교조직의 현재 상황을 정확히 진단하는 것이 필수적일 것입니다.<br><br>그 동안 학교컨설팅 연구나 조직진단 연구들이 학교 문제 개선에 많은 기여를 한 바 있지만, 학교컨설팅을 실시하기 위한 조직진단 도구들은 경영학이나 행정학 분야에서 개발된 기법들을 소개하고, 차용하여 사용하는 경우가 대부분이었습니다. 따라서 체계적으로 학교조직 진단도구를 개발하여 이를 진단시스템으로 구축하는 연구가 필요하다고 판단하였습니다.<br><br>이러한 점을 배경으로 한국교육개발원 기관평가연구실에서는 학교의 현재 상황을 보다 정확하게 진단하고, 학교컨설팅을 보다 체계적으로 실시하기 위하여 학교현장에 적합한 조직 진단도구를 개발하여 시스템으로 구축하려고 합니다.<br><br>본 조사에서는 저희 연구진이 개발한 학교 조직진단 모형의 구성요소와 핵심지표 및 개별 설문문항에 대한 전문가 선생님들의 의견을 청취하고자 합니다. |

1. “학교 조직진단 모형”에 대한 질문입니다.

**연구진 의견**

□ 학교 조직진단 모형은 개방체제 모형에 입각하여 학교에 대한 종합적 이해를 도모하고자 하였습니다. 학교 조직에 대한 총체적 진단을 위해서는 투입, 변환과정만이 아니라 성과와 환경에 대한 진단까지도 이루어질 필요가 있다고 보았습니다.

□ 학교 조직진단 모형의 구성요소




○ **투입요소**는 학교교육활동 및 운영에 1차적으로 투입되지만 학교와 구성원의 힘으로 변화시키기 쉽지 않은 요소들을 가리키고 있습니다. 예컨대 교육정책이나 제도 등은 학교가 변화시키기 어렵지만 학교의 교육활동과 성과에 지대한 영향을 미치는 요인입니다.

○ **변환과정**은 학생의 학습활동과 이를 지원하기 위한 **교육활동**을 핵심으로 하여 그러한 교수-학습활동의 여건이 되는 공식적·비공식적 **구조**, 교수-학습에 참여하는 교사와 교수-학습을 지원하는 학교장 등 구성원의 **역량**, 그리고 학교 풍토, 학교 **문화**로 구성되었습니다.

연구진 의견

- **구조**는 공식적 구조와 비공식적 구조로 구분할 수 있으며, 그러한 구조에는 공식적·비공식적 지위 및 역할체계, 관리체계, 보상체계 등이 포함됨. 또한, 개방체제 모형의 한 요소인 피드백 체제는 학교자체평가를 통한 자료수집과 결과 활용과 같은 형태로 구조에 포함시켰음.
- **구성원 역량**에는 학교장의 리더십, 교사의 전문성·헌신 등이 포함됨. 역량 요인은 학교의 노력을 통해 변화 가능한 변인들을 가리키며 변화가 어려운 변인은 투입으로 분류함.
- **학교조직문화**는 공유의 분위기, 조직풍토, 조직문화 등을 포괄하며, 변화가 쉽지 않아 변환 과정의 다른 요인들에 의해 영향을 받는 정도보다 그러한 요인들에 영향을 미치는 정도가 훨씬 더 큰 것으로 개념화하였음.

○ **성과**는 학생의 학업성취도, 만족도 등을 포함하되 좁은 의미의 학력보다 넓은 의미의 산출을 추구하였습니다. 저희 연구에서는 성과를 진단 모형에서 가장 핵심적인 요소로 간주하고 기존 연구들에서 그러한 성과와 긴밀한 관계를 맺고 있는 투입 및 과정 요소들을 추출하여 진단 모형에 반영하고자 하였습니다.

○ **환경**은 해당 학교조직 밖의 모든 조직들을 포함하지만, 여기에서는 물리적 환경, 학부모 및 지역사회와의 관계로 한정하였습니다.

1) 학교 조직진단 모형에 대한 타당성을 평가해 주십시오.

| 타당성 정도 (101) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

2) 학교 조직진단 모형의 구성요소에 대한 의견 및 보완사항을 제시하여 주십시오.

3) 학교 조직진단 모형의 구성요소 중 변환과정에 포함된 구조, 역량, 문화에 대한 의견 및 보완사항을 제시하여 주십시오. 아울러 추가하거나 통합이 필요하다고 생각되는 영역이 있으시면 함께 적어 주십시오.

①

②

4) 학교 조직진단 모형에 대한 의견 및 보완사항을 종합적으로 작성하여 주십시오.

2. 학교 조직진단 모형의 진단영역과 진단항목에 대한 질문입니다.

연구진 안내 말씀

○ 본 연구의 핵심이라고 할 수 있는 진단영역과 진단항목에 대하여 검토를 받고자 합니다. **타당성과 중요도**를 **5점 척도**에 따라 **평가**하여 주시고, **지표별로 수정·보완**에 대한 **의견**을 **제시**하여 주시면 감사하겠습니다.

○ 본 연구에서 개발한 진단도구의 체계 구성은 다음과 같습니다.
- 진단영역 : 진단하고자 하는 내용을 포괄하는 핵심 실체
- 진단항목 : 핵심 진단 실체를 분할한 하위 실체
- 진단요소 : 진단항목에서 학교의 핵심준거(핵심 특성 및 상태)
- 질문문항 : 준거상의 수행수준(의식, 느낌, 판단, 생각 등 지각)을 묻는 질문문항

○ 지표의 구조
- 위계상 : 학교 공통지표
- 내용상 : **사실지표 및 인식지표**

○ 지표의 영역 : '외부환경', '투입', '과정', '성과'의 4영역으로 구성

**▣ 학교 조직진단 도구 체계표**

| 진단영역 | 진단항목 | 진단요소 | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| 외부 환경 | 물리적 환경 | 학교 유형 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교소재지 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교주변여건 | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | 학부모의 지원 | 학부모의 지원정도 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 지역사회와의 연계 | 지역사회의 시설 및 프로그램 활용 정도 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 학교밖 인적자원 활용 정도 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 지역사회의 지원 정도 | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| 투입 | 학교장 | 연령 | 사실 | ○ | | | |
| | | 경력 | 사실 | ○ | | | |
| | | 임용방식(공모, 초빙여부) | 사실 | ○ | | | |
| | 교사 | 성별 | 사실 | | ○ | | |
| | | 연령 | 사실 | | ○ | | |
| | | 경력(총 교직경력, 현임재직기간) | 사실 | | ○ | | |
| | | 직위별 교원구성 | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 | 가정특성(가정구성형태, 부모경제력) | 사실 | | | | ○ |
| | | 정서행동발달검사결과 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 전출입 현황 | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 시설 | 시설유형별 현황 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교도서관 장서보유권수 | 사실 | | | | ○ |
| | | 학급당 학생수 | 사실 | | | | ○ |

| 진단 영역 | 진단항목 | 진단요소 | | 유형 | 설문대상 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 교장 | 교사 | 학생 | 담당자 |
| | 재정 | 재원별 재정규모 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 직접교육비 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학생 1인당 장학금 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 학교관리비 비율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 연간 도서구입비 비율 | | 사실 | | | | ○ |
| 과정 | 교육활동 | 학교교육계획 수립 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 교육과정 편성 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 교육과정 운영 | | 사실/인식 | ○ | ○ | | ○ |
| | | 생활지도 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | 역량 | 학교장 리더십 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 헌신 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교사 직무동기 | | 인식 | | ○ | | |
| | | 교원 1인당 직무연수 실적 | | 사실 | | | | ○ |
| | 구조 | 공식적 | 권한배분과 집권화 정도 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 인사관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | | 학교개선관리 | 인식 | | ○ | | |
| | | 비공식적 | 소모임 참여 정도 | 사실 | | ○ | | |
| | | | 교사 간 협력 | 인식 | | ○ | | |
| | 문화 | 관계 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 성취 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 안정 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| | | 변화 지향 | | 인식 | ○ | ○ | | |
| 성과 | 인지적 성과 | 국가수준 학업성취도평가 결과 향상도 | | 사실 | | | | ○ |
| | 정의적 성과 | 전년대비 학교폭력 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 체력 4, 5등급 감소율 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 무단결석률의 증감률 | | 사실 | | | | ○ |
| | | 전년대비 학업중단률의 증감률 | | 사실 | | | | ○ |
| | 학생 만족도 | 교육결과 만족도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 교육활동 만족도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 학교 규율과 평가에 관한 만족도 | | 인식 | | | ○ | |
| | | 시설 및 안전에 대한 만족도 | | 인식 | | | ○ | |

## ▣ 학교 조직진단 도구의 체계

1. 외부환경에 포함되는 핵심 진단항목의 타당성과 중요도를 평가해 주십시오.

(1–1) 물리적 환경(타당성)

| 타당성 정도 (201) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(1–2) 물리적 환경(중요도)

| 중요도 정도 (202) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(2–1) 학부모의 지원(타당성)

| 타당성 정도 (203) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(2–2) 학부모의 지원(중요도)

| 중요도 정도 (204) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(3–1) 지역사회와의 연계(타당성)

| 중요도 정도 (205) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(3-2) 지역사회와의 연계(중요도)

| 중요도 정도 (206) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

※ 외부환경을 구성하는 핵심 진단항목과 관련하여 수정하거나 보완하거나 추가할 사항에 대해 제안해 주십시오.

| |
|---|
| |

2. 투입에 포함되는 핵심 진단항목의 타당성과 중요도를 평가해 주십시오.

(1-1) 학교장(타당성)

| 타당성 정도 (301) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(1-2) 학교장(중요도)

| 중요도 정도 (302) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(2–1) 교사(타당성)

| 타당성 정도 (303) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(2–2) 교사(중요도)

| 중요도 정도 (304) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(3–1) 학생(타당성)

| 타당성 정도 (305) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(3–2) 학생(중요도)

| 중요도 정도 (306) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(4–1) 시설(타당성)

| 타당성 정도 (307) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(4-2) 시설(중요도)

| 중요도 정도 (308) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(5-1) 재정(타당성)

| 타당도 정도 (309) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(5-2) 재정(중요도)

| 중요도 정도 (310) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

※ 투입을 구성하는 핵심 진단항목과 관련하여 수정하거나 보완하거나 추가할 사항에 대해 제안해 주십시오.

| |
|---|
| |

3. 과정에 포함되는 핵심 진단항목의 타당성과 중요도를 평가해 주십시오.

(1-1) 교육활동(타당성)

| 타당성 정도 (401) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(1–2) 교육활동(중요도)

| 중요도 정도 (402) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(2–1) 역량(타당성)

| 타당성 정도 (403) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(2–2) 역량(중요도)

| 중요도 정도 (404) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(3–1) 구조(타당성)

| 타당성 정도 (405) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(3–2) 구조(중요도)

| 중요도 정도 (406) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(4–1) 문화(타당성)

| 타당성 정도 (407) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(4-2) 문화(중요도)

| 중요도 정도 (408) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

※ 과정을 구성하는 핵심 진단항목에 관하여 수정하거나 보완하거나 추가할 지표에 대해 제안해 주십시오.

| |
|---|
| |

4. 성과에 포함되는 핵심 진단항목의 타당성과 중요도를 평가해 주십시오.

(1-1) 인지적 성과(타당성)

| 타당성 정도 (501) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(1-2) 인지적 성과(중요도)

| 중요도 정도 (502) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(2-1) 정의적 성과(타당성)

| 타당성 정도 (503) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(2–2) 정의적 성과(중요도)

| 중요도 정도 (504) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

(3–1) 학생 만족도(타당성)

| 타당성 정도 (505) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 타당함 | 타당함 | 보통임 | 타당하지 않음 | 매우 타당하지 않음 |
| | | | | |

(3–2) 학생 만족도(중요도)

| 중요도 정도 (506) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 매우 중요함 | 중요함 | 보통임 | 중요하지 않음 | 매우 중요하지 않음 |
| | | | | |

※ 성과를 구성하는 핵심 진단항목과 관련하여 수정하거나 보완하거나 추가할 사항에 대하여 제안해 주십시오.

| |
|---|
| |

3. 진단도구의 설문문항에 대한 질문입니다.

연구진 안내 말씀

○ 설문문항은 학교의 공통지표를 중심으로 하고 있습니다. 내용상으로 사실지표와 인식지표를 함께 포함하고 있는데 교장, 교사, 학생을 설문대상으로 합니다. 사실자료의 경우 학교사정을 잘 알고 있는 선생님이 기재하도록 하였습니다.

## ▣ 설문문항

1. 다음은 학교의 외부환경 진단에 관한 질문입니다. 질문은 총 7문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| 구 분 | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **물리적 환경** | | | | | |
| 1) 학교주변에 유해시설(피시방, 노래방 등)이 별로 없다. 601 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교주변에 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)이 풍부하다. 602 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **학부모의 지원** | | | | | |
| 3) 우리 학교의 학부모는 자녀의 학교교육에 대한 관심이 많다. 603 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교의 학부모는 학교교육에 대한 지원(학교 참여 및 다양한 협력적 지원)을 많이 하는 편이다. 604 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **지역사회와의 연계** | | | | | |
| 5) 우리 학교는 지역사회, 관계 기관, 기타 교육조직 등의 시설이나 프로그램 등을 잘 활용한다. 605 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 우리 학교는 학부모와 지역사회의 전문가들을 교육활동에 잘 활용한다. 606 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 우리학교에 대한 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)의 지원(행·재정적 지원 등)이 잘 이루어지고 있다. 607 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 외부환경 영역에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

물리적 환경
1)
2)

학부모의 지원
3)
4)

지역사회와의 연계
5)
6)
7)

기타

2. 다음은 학교의 교육활동에 관한 질문입니다. 질문은 총 28문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| 2-1. 교육계획수립과 추진 | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 1) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경이나 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다. 701 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다. 702 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학교의 외부환경 및 학생의 필요분석 결과를 바탕으로 학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다. 703 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 학교교육목표 달성을 위한 방법(프로그램, 교육서비스, 학교내부규정 제정 등 각종 처방 행위)이 학교 나름의 타당한 논리 위에서 설계된다. 704 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 학교교육계획 수립과 추진의 전체 과정에서 학교구성원 각자의 가치가 존중된다. 705 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다. 706 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 학교교육계획 원안대로 추진된다. 707 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 교육계획수립과 추진에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

기타)

| 2-2. 교육과정 편성 | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 8) 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서 학교 여건에 적합한 특색 있는 교육과정을 편성한다. 801 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 정규교육과정 편성에 학생의 필요와 요구를 구체적으로 반영한다. 802 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 정규교육과정 편성에 적성계발 등 진로지도내용이 적절하게 포함된다. 803 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 창의적 체험활동이 학교의 여건과 지역사회의 환경에 적합하게 편성된다. 804 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 방과후학교 교육과정을 정규교육과정과 연계하여 편성한다.(정규교육과정의 보충, 심화, 통합, 보완 등) 805 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다. 806 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 교육과정 편성 과정에서 교육과정 편성 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다. 807 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 교육과정 편성에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

8)

9)

10)

11)

12)

13)

14)

기타)

| 2-3. 교육과정 운영 | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 15) 블록타임제도 도입 등 독창적인 시간표를 작성 운영한다. 901 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는 창의적인 교수-학습방법을 도입한다.(예, 협력학습, 팀 티칭, 프로젝트 학습, 통합학급 운영, 원격 이-러닝 등). 902 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17) 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식· 설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영). 903 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18) 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가 방법을 적용한다. 904 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 평가결과를 바탕으로 교과 및 프로그램 운영방법을 개선한다. 905 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다. 906 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 교육활동의 효과를 점검하게 위하여 교육청의 학교평가와는 구별되는 독창적인 학교자체평가체제를 운영한다. 907 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 교육과정 운영에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

15)

16)

17)

18)

19)

20)

21)

기타)

| 2-4. 생활지도 | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| 22) 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다. 1001 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23) 생활지도 내용과 방법이 교육적이다. 1002 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24) 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다. 1003 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25) 생활지도를 위해 필요한 자원과 협력이 적절하게 제공된다. 1004 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26) 학생 생활지도 활동의 결과를 주기적으로 점검하여 프로그램 개선에 반영한다. 1005 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27) 교직원의 학생 생활지도 능력 개발을 위한 연수가 잘 이루어진다. 1006 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28) 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다. 1007 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 생활지도에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

22)

23)

24)

25)

26)

27)

28)

기타)

3. 다음은 역량에 관한 질문입니다. 질문은 총 13문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **학교장 리더십** | | | | | |
| 1) 우리 학교 교장 선생님은 학교 발전에 대한 분명한 계획을 가지고 있다. **1101** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 학교 교장 선생님은 학교에 문제가 발생할 경우 해결책을 모색한다. **1102** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교 교장 선생님은 교사들이 전문성 향상에 힘쓰도록 격려한다. **1103** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 우리 학교 교장 선생님은 수업이 잘 이루어지도록 충분한 지원을 한다. **1104** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교 교장 선생님은 직무 수행 과정에서 자신의 의사를 분명하게 표현한다. **1105** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 학부모와 지역 사회의 지원과 협력을 확보하기 위해 노력한다. **1106** | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **교사헌신** | | | | | |
| 7) 퇴직할 때까지 가르치는 일을 멈추지 않을 것이다. 1107 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 학생들을 상담할 때 교사로서 보람을 느낀다. 1108 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 학생들이 잘 성장하도록 도울 수 있다면 시간을 들이는 게 아깝지 않다. 1109 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10) 교육에 대한 나의 가치와 학교의 가치가 일치한다고 느낀다. 1110 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 우리 학교에 대해 별로 소속감을 느끼지 못한다. 1111 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 우리 학교가 잘 되도록 최선의 노력을 다하고 있다. 1112 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **직무동기** | | | | | |
| 13) 내가 교사가 된 이유는 무엇입니까? 1113<br>① 사람들로부터 존경을 받는 직업이라서<br>② 직업의 안정성 ③ 가르치는 일이 좋아서<br>④ 보수가 좋아서 ⑤ 기타 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 역량에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

학교장 리더십

1)

2)

3)

4)

5)

6)

교사 헌신

7)

8)

9)

10)

11)

12)

직무동기

13)

기타)

4. 다음은 구조에 관한 질문입니다. 질문은 총 21문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **권한배분** | | | | | |
| 1) 업무분장 등 교내 인사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1201 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 시설 및 예산 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1202 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학부모 및 지역사회와의 관계에 관한 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1203 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4) 교육과정 및 수업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1204 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 규정 및 규율 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1205 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 학교 행사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1206 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 교내 장학 관련 사항 (교내 연수 내용 결정 등) 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다. 1207 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **집권화** | | | | | |
| 8) 관리자가 결정을 내리기 전에는 업무에 관한 어떠한 결정도 할 수 없다. 1208 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 스스로 결정을 내릴 경우 질책을 받기 쉽다. 1209 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **인사관리** | | | | | |
| 10) 인사 관련 위원회의 구성 및 활동이 합리적으로 이루어진다. 1210 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 학교 내 평가과정(예: 근무평정) 공정하게 이루어지고 있다. 1211 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 학교구성원들은 본인의 업적과 능력에 따라 공정하게 대우받고 있다. 1212 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **학교개선관리** | | | | | |
| 13) 우리 학교의 자체평가 시스템은 매년 정기적으로 이루어진다. 1213 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 우리 학교는 다양한 자료를 통해 학교의 성과를 분석한다. 1214 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 우리 학교는 자체평가결과를 학교 개선에 도움이 되는 방향으로 반영하고 있다. 1215 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16) 개별 학교교육활동에 따른 평가시스템(예: 사후협의회)이 마련되어 있다. 1216 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17) 사후 협의회 결과를 다음 교육활동에 반영하고 있다. 1217 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **교사 소모임** | | | | | |
| **선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있습니까?**<br>참여하시는 경우 빈도를 표시해주시고(주 1–2회, 월 1–2회, 분기에 2–3회, 학기에 1–2회, 연 1회 이하), 참여하지 않는 경우 '참여하지 않음'에 표시하여 주십시오. | | | | | |
| 18) 교내 교과(연구) 모임 1218 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19) 교내 비교과 모임(동호회) 1219 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20) 교외 교과(연구) 모임 1220 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21) 교외 비교과 모임(동호회) 1221 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 구조에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

권한배분

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

집권화

8)

9)

인사관리

10)

11)

12)

학교개선관리

13)

14)

15)

16)

17)

교사소모임

18)

19)

20)

21)

기타)

5. 다음은 문화에 관한 질문입니다. 질문은 총 12문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **관계지향** | | | | | |
| 1) 우리 학교 구성원들은 서로 협력적이다. 1301 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 우리 학교 구성원들은 서로 신뢰하고 있다. 1302 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 우리 학교 구성원들의 친교 활동이 활발하다. 1303 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **성취지향** | | | | | |
| 4) 우리 학교 구성원들은 서로 경쟁적이다. 1304 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 우리 학교 구성원들은 실적을 중시한다. 1305 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 우리 학교 구성원들은 업무 효율을 강조한다. 1306 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **안정지향** | | | | | |
| 7) 우리 학교 구성원들은 업무 처리 시 관행에 따른다. 1307 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 우리 학교 구성원들은 새로운 도전을 꺼린다. 1308 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 우리 학교의 의사결정은 절차에 따라 이루어진다. 1309 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **변화지향** | | | | | |
| 10) 우리 학교 구성원들은 변화를 기꺼이 수용한다. 1310 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 우리 학교 구성원들은 다양성을 존중한다. 1311 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12) 우리 학교는 창의적 업무 수행을 권장한다. 1312 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 문화에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

관계지향

1)

2)

3)

성취지향

4)

5)

6)

안정지향

7)

8)

9)

변화지향

10)

11)

12)

기타)

6. 다음은 성과영역 중 학생만족도에 관한 질문입니다. 질문은 총 15문항입니다. 진단항목별 설문 문항의 타당성을 ∨표시 하여 주십시오.

| | 설문 문항의 타당성 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 전혀 아니다 | 아니다 | 보통 이다 | 그렇다 | 매우 그렇다 |
| **교육결과 만족도** | | | | | |
| 1) 학교교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다. 1401 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2) 이 학교에서라면 나의 학교 성적은 앞으로 점점 더 향상되리라고 생각한다. 1402 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3) 학교교육을 통해 나의 생활습관(도덕성, 예절, 질서 등)이 긍정적으로 변화되었다. 1403 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **교육활동 만족도** | | | | | |
| 4) 선생님은 항상 우리들을 이해하고 존중해주신다. 1404 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5) 선생님은 내가 재미있게 공부할 수 있도록 해 주신다. 1405 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6) 선생님은 수업 시간에 학생들의 질문에 알기 쉽게 답해 주신다. 1406 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7) 선생님은 수업 내용을 이해하기 쉽게 가르쳐 주신다. 1407 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8) 선생님은 수업 내용에 적합한 학습자료를 활용하여 수업해주신다. 1408 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9) 선생님은 우리들이 수업시간에 적극적으로 참여할 수 있도록 관심을 보여주신다. 1409 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **학교 규율과 평가에 관한 만족도** | | | | | |
| 10) 선생님은 우리들에게 칭찬과 격려를 해 주신다. 1410 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11) 우리 학교에서는 규칙과 규율이 모든 학생들에게 공정하게 적용되고 있다. 1411 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| **시설 및 안전에 대한 만족도** | | | | | |
| 12) 우리 학교의 교실 환경(냉·난방, 책걸상, 컴퓨터실, 실험실 등)은 잘 갖춰져 있다. 1412 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13) 우리 학교의 교육복지시설(화장실, 정수기, 급식 시설 등)들은 청결하게 유지된다. 1413 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14) 우리 학교의 급식은 믿고 먹을 만하다. 1414 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15) 우리 학교는 보건교육(성교육, 건강) 및 안전교육을 잘 하고 있다. 1415 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

※ 학생 만족도에 대한 설문에서 수정하거나 추가할 것을 제안해 주십시오.

교육결과 만족도

1)

2)

3)

교육활동 만족도

4)

5)

6)

7)

8)

9)

학교 규율과 평가에 대한 만족도

10)

11)

시설 및 안전에 대한 만족도

12)

13)

14)

15)

기타)

# [부록 3] 전문가 검토 의견 결과 수합

## 1 학교 조직진단 모형

### 1) 학교 조직진단 모형의 구성요소에 대한 의견 및 보완사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 투입요소 부분에 학교에서 변화시킬 수 없는 부분들을 고려한 점은 높이 생각됨 |
| 3 | 외부의 투입요소(제도, 법령, 정책 등)에 학교 교육이 지대한 영향을 받고 있음으로 투입요소를 진단요소에 반영함이 좋을 듯 |
| 4 | 현대학교는 학교의 문화와 풍토 못지않게 안전하고 편리한 물리적 환경을 갖출 것을 요구하고 있습니다. 학교의 물리적 환경을 외부환경으로 간주하는 대신 변환과정의 주요 요인으로 다루는 것이 어떨지요? 학생활동은 물론 교사들의 교수활동도 물리적 여건의 여하에 따라 크게 달라지는 경향을 무시하기 어렵습니다. |
| 5 | 모형이 잘 구성되어 있다고 생각됩니다. |
| 6 | 학교 조직진단 모형에서 가장 밑바탕은 그 학교의 학생들을 이해하는 것에 초점을 맞출 필요가 있음.<br>투입은 그 학교에 들어오는 인적, 물적, 재정적인 측면이 되어야 함. 구체적으로 어떤 학생들이 그 학교에 입학하는지에 대한 것이 가장 중요한 요소임. 해당 학교에 입학하는 학생들의 특성에 초점을 맞추는 것이 필요함.<br>과정을 교육활동으로 보는 것은 타당한데, 그 내용이 구조, 역량, 문화라고 하고 있지만 이것도 실제 학생들의 교육활동이 어떻게 이루지고 있는지에 초점이 맞추는 것이 필요함. 특히 구조의 경우는 불분명하고 너무 포괄적으로 접근하고 있다고 생각됨. |
| 7 | 현재 학교조직이 아직 개방체제로 보기에는 한계가 있음에도 개방체제 모형을 가정한 것에 대한 근거 확보<br>과정단계에서 자체평가를 통한 피드백은 체제이론에 기초했을 때 결과 후 피드백의 원칙과는 차이가 있는 데 그에 따른 이유 설명은?<br>결과와 성과에 명확한 개념 규정과 input- process- output- feedback 단계와의 차이점? |
| 9 | 2012컨설팅의 결과에 비추어 볼 때, KEDI에서 실시한 학교조직진단 결과에 대해 면담과정에서 학교구성원들의 현장의견이 대부분 부적절하다고 피력한 것에 비추어 볼 때, 학교조직문화는 학교장의 리더십, 조직풍토, 구성원들(교원)의 의식 및 행동양식에 관한 것이므로 사실상 변화가 어려운 요소라고 판단되므로, 학교컨설팅을 위한 조직진단 모형에서 제외시키고, 필요한 경우 별도로 측정하는 것이 바람직함 |
| 11 | 교사와 학생의 정서적인 면이 나타날 수 있도록, 혹은 이 점을 강조했으면 좋겠습니다. |
| 13 | 투입, 과정, 산출의 체제적 접근을 통한 조직 진단모형 자체는 학교 조직 진단을 위한 효율적인 모형이 될 수 있다고 봄 |
| 14 | 학생의 배우려는 의지와 교사와 학생 간의 신뢰 등도 중요한 학교 교육활동 요소입니다. 구조, 역량, 문화의 어느 부분에 포함되어야 한다고 봅니다. |
| 15 | '역량'을 '구성원 역량', '문화'를 '조직문화'로 하는 것이 더 분명하지 않을까, 또한 '구조'도 진단요소를 포괄하는 용어로 보기에는? '조직'은 어떤지 |
| 16 | 성과를 평가하기 위한 지표로 학업성취도 평가의 경우, 초등학교는 객관적으로 상호 비교할 수 있는 학업성취도 평가결과가 존재하지 않으므로 초중등학교로 구분하여 파악할 필요가 있음. |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 18 | 본 연구는 학교컨설팅을 체계적으로 시행하는데 매우 큰 기여를 할 것으로 간주됨.<br>연구의 전반적 골격은 거의 갖추어져 있으나, 세부적인 정교화 작업이 필요한 상태로 간주됨.<br>학교 조직진단 모형이 전반적으로 타당하나, 투입, 외부환경, 성과의 핵심 요소에 대한 문자 표기가 필요함. 또한, 변환과정에서 '역량, 구조, 문화'와 '교육활동'의 관계가 기호로 표기될 필요가 있고, 변환과정과 외부환경의 관계도 기호로 표기될 필요가 있음. |
| 19 | 거버넌스 고려 필요 |
| 21 | 학교 조직진단 모형에서 '외부환경'은 무엇을 가르키는지 모호함.<br>모형에서는 외부환경이 역량, 문화, 구조, 교육활동'을 말하는 것으로 보임<br>-> 구성요소 설명에서는 이 부분은 변환과정이라 설명한 것으로 보임 |
| 22 | 모형의 틀이 '투입 -> 교육활동 -> 성과' 인데, '외부환경'의 위치가 교육활동 전체로 보임. |
| 24 | 변화를 주도하는 구성원의 역량을 학교장의 리더십, 교사의 전문성·헌신 등을 제시하였지만 학생과 관련된 부분도 어느 정도는 봐야 한다고 생각함. 학생들의 성향이나 문화적 풍토 등도 무시할 수 없기 때문임. |
| 25 | 투입요소와 환경과의 관계 정립이 모호합니다. 투입에 교육정책이나 제도가 들어가 있는데, 이는 외부환경으로 보통 분류되기도 하니 이 부분에 대한 명확한 예시를 드는 것이 좋겠습니다. |
| 26 | 학교 조직 진단 모형은 적절하게 구성되었다고 생각됩니다. 다만 투입대 산출의 폐쇄적인 구조가 아닌 개방적 구조를 지향하고 있다면, 학교 조직과 외부환경과의 상호작용이 이루어지고 있는 표시(예컨대 상호작용 화살표 등)가 필요할 것으로 생각됩니다. |
| 27 | 조직의 목표 관련 요소가 생략된 점이 눈에 띄나 현실적으로 개별 학교의 독자성이 낮고, 투입요소와 문화적 요소에 내포되어 있다고 해석 가능한바 별 문제는 되지 않을 것으로 봅니다. |
| 28 | 투입요소는 학교가 변화시키기 어려운 제도나 정책이 될 수 있는데, 인력과 예산이 여기에 포함되는지 궁금합니다. 투입에서는 인력과 예산이 핵심이 될 수 있을 것 같습니다. 이 부분은 학교가 전권을 쥐고 있지는 못하지만 어느정도의 노력을 기울일 수 있는 부분입니다. 예를 들어 학교가 교원 증원은 못하지만 기간제나 시간강사 등의 충원은 자체 노력에 의해서 가능합니다. 그리고 예산도 법인이나 학교장의 노력에 의해서 어느 정도 확보를 할 수도 있습니다. 물론 사립과 공립의 차이도 존재할 것으로 봅니다. |

### 2) 학교 조직진단 모형의 구성요소 중 변환과정에 포함된 구조, 역량, 문화에 대한 의견 및 보완사항.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 변환과정에서 학교문화는 학교를 구성하고 있는 학교조직원의 관계가 큰 영향이 될 것으로 사료되어 학교조직 문화를 개념화하여 구성한 점은 특히 매우 타당한 것으로 생각됨<br>변환과정에서 학교구조는 공식적 구조도 주요하지만 때로는 비공식적 구조 더 영향을 가지고 있는 점에 비추어 비공식적 구조를 포함된 점은 타당하다고 생각됨 |
| 4 | 물리적 환경 즉 필수적인 시설(강당, 도서관, 급식실 등)이 얼마나 효과적인지, 만약 갖추어지지 못했을 경우 이를 대체하는 수단이 적절히 강구되었는지를 확인하는 것은 변환과정을 평가하는 일에 필수적이지 않을까 생각합니다. 역량과 구조는 함께 묶어서 평가해도 무리가 없지 않을까요? |
| 5 | 교직단체의 가입 여부(전교조 등)에 따른 학교문화의 영향이 큰 것 같습니다. 이에 대한 고려도 필요하다고 판단됩니다. |
| 6 | 변환과정에서 학생들의 특성을 고려한 그 학교의 교육방법 및 핵심 교육프로그램이 무엇인지, 그것을 어떻게 실현하고 있는지 등이 다루어져야 함. |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 역량은 구성원 역량으로 한정하고 있음. 그렇다면 조직역량은?<br>– 학교조직에서 교장의 리더십은 중요한 요인임에도 불구하고 역량에 포함할 수 있는지? |
| 9 | 문화 요소만 제외하면 적절하다고 봄<br>역량부분에서 교원들의 전문성을 교수역량과 생활지도 및 상담 영역을 세분화시켜서 고려할 필요가 있음 |
| 11 | – 없습니다. |
| 13 | Hoy 등의 이론에 나와 있는 학교 조직 내의 미시정치적 측면만이 빠져 있음. 그 이유가 있나요? 학교 컨설팅을 다녀보니 일부 학교에서 이 부분이 학교의 발전에 부정적 영향을 주고 있음을 확인할 수 있음 |
| 14 | 학생의 배우려는 의지와 교사와 학생 간의 신뢰 등도 중요한 학교 교육활동 요소입니다. 구조, 역량, 문화의 어느 부분에 포함되어야 한다고 봅니다. |
| 18 | 투입, 변환과정(구조, 역량, 문화), 외부환경, 성과에 대한 보다 명료한 개념 정의가 필요함. |
| 19 | 구조, 역량 그리고 문화 각각이 아닌 이들의 상호작용 효과도 파악할 필요<br>최근의 추세는 교육 내용에 따라 구조, 역량 그리고 문화가 달라질 수 있음을 보여줌 |
| 22 | 변환과정의 요소 중 구조와 문화는 같은 맥락으로 함께 묶고 '교육과정이나 교육계획'등 교육프로그램을 한 축으로 하는 것이 필요하다고 봄 |
| 23 | 변환과정은 구조, 역량, 문화로 구성되어 있는데, 문화에 대해 3쪽은 학교풍토, 학교문화로, 4쪽은 학교조직문화로 지칭하고 있어 용어를 통일하여 분명하게 서술하는 것이 필요함.<br>학교조직문화의 서술에서 공유의 분위기, 조직풍토, 조직문화가 동어반복적 서술이므로 보다 명료한 서술이 바람직함. |
| 24 | 학교조직은 단순히 학교 내부 구성원들에 의해서 역량 등을 발휘하거나 문화가 형성되기도 하지만 학생이나 학부모의 구조 역량도 상당한 부분을 차지할 수 있습니다. |
| 25 | 구조에 보상체계가 들어가 있는 것이 조금 어색합니다. 보상체계는 물리적 구조라고 볼 수 없고 오히려 문화에 포함시키는 것이 더 적당하다고 생각합니다.<br>구성원 역량 중 변화가 어려운 부분을 어떻게 규정하고 있는지요. 역량은 학교의 노력이 있는 부분도 있고 개인적인 노력이 있는 부분도 있습니다. 역량을 향상시키는 방법을 학교 조직차원에서 보는 것도 필요하고 개인적인 차원에서 보는 것도 필요할 것 같습니다. 그리고 모든 조직원들의 역량을 한꺼번에 기술하기 보다는 교장, 교감, 관리교사, 일반교사로 구분하는 것이 좋을 것 같습니다. |
| 27 | 변환과정을 대표할 수 있는 요소들로 사료됩니다. 요인분석이 잘 된 결과라 할 수 있을 것입니다. |
| 28 | 변환과정에서는 문화가 삼각형의 위에 있고, 역량과 구조가 기초를 이루어 떠받치는 모습이 적당할 것으로 봅니다. '학생의 학습활동과 이를 지원하기 위한 교육활동' 의 부분의 의미가 애매합니다. 학생이 학습하고 교사가 가르치는 활동을 합하여 '교육활동'이라고 할 수 있을 것 같습니다. 이러한 교육활동이 잘 이루어지도록 지원하는 하는 것이 문화, 구조, 역량이 아닌가 생각합니다. |

### 3) 학교 조직진단 모형에 대한 종합적 의견 및 보완사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 그간 학교 조직진단에서 소홀히 했던 예를 들면 학교구조에서 비공식 구조 등도 반영하려고 노력한 점이 긍정적으로 생각됨 |
| 6 | 학교 조직진단을 하는 이유는 학교컨설팅의 기초자료이므로 너무 거시적이고 총체적으로 접근하기 보다는 교육중심에 초점을 맞출 필요가 있음. 학교컨설팅이 결국은 해당 학교가 학생들을 잘 가르치고, 학생들도 잘 배울 수 있는 환경을 조성하는데 초점을 맞추어야 함. |
| 7 | 개방체제 모형에 대한 학교 현장의 특성을 반영하는 노력이 다소 필요함<br>민주적이고 합리적인 학교운영 차원을 고려해 볼 때, 교장 리더십, 참여적 의사결정, 개방적 의사소통, 유연한 조직구조, 상호신뢰와 존중 문화 등을 참고하면 어떨지?<br>역량은 교원역량으로 한정하면 어떨지? |
| 9 | 투입-과정(변환)-산출(성과)이라는 모형을 기본 설계모형으로 하되, 조직진단에 따른 결과를 적절하게 피이드백한다는 차원에서, 그리고 향후 학교 컨설팅 사업과 연계한다는 측면에서"관리"부분을 추가로 구성하는 것이 필요함 |
| 10 | 사립학교의 경우(일부 공립학교) 전통성과 내부 압력에 의한 암묵적인 통제 상태로 인한 요인 분석<br>상부 교육관청 등에 의한 교육정책이나 교육제도 변화에 대한 학교 인지 정도와 조직적 대응 반응 정도 |
| 11 | 수업현장과 조직진단이 연계될 수 있을까요? |
| 12 | 학교문화 형성체의 중요한 역할을 담당하고 있는 '학부모'를 단순히 환경요인으로 생각해서는 안 된다고 생각함. |
| 13 | 종합적으로 이 모형은 학교 조직진단을 위한 적합한 모형이라 할 수 있음.<br>그러나 학교조직력에 부정적인 영향을 주는 요인들을 찾아내기 어려운 한계가 있다고 보임. 따라서 이 부분(조직정치 측면)을 추가하면 어떨까 생각함<br>교원의 부정적 참여, 학부모의 학교교육에 부정적 통제 등의 문제를 짚어낼 필요가 있지는 않을까요? |
| 16 | 단위학교 학부모의 사회경제적 지위에 대한 객관적인 자료를 확보할 수 있는 별도의 자료가 만들어질 필요가 있음. |
| 18 | 학교 조직진단 모형이 전체적으로 미완성 상태로 간주됨. |
| 19 | 정적인 모형이 아닌지 우려스러움. 역동적인 모형으로 발전되길 기대함 |
| 25 | 성과에 현재는 학습자와 관련된 것만 포함시킨 것 같습니다. 교수자와 학부모의 전반적인 만족도 등을 함께 포함시키는 것이 전체적인 성과라고 할 수 있을 것 같습니다. |
| 27 | 모형이 포괄적이면서도 간명하여 진단 기능을 차질없이 잘 수행할 수 있을 것으로 사료됩니다. |
| 28 | 변환과정에 문화, 구조, 역량을 포함하는 것을 타당하다고 생각합니다. 그런데 사각형으로 삼각형 둘레를 형성하고 있습니다. 여기에서 사각형의 의미가 무엇인지 생각할 필요가 있을 것 같습니다. |

## 2 학교 조직진단 모형의 진단영역과 진단항목

### 1) 외부환경을 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완 사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 물리적 환경은 교원역량 다음으로 중요한 항목이며 가능하면 변환과정 요소로 전환하는 것이 좋을 듯합니다. |
| 7 | 보완사항 없음 |
| 9 | 해당사항 없음 |
| 10 | 지역사회 학생과 학부모의 학교에 대한 고정적인 인지도, 평준화 등 제도 변화에 따른 문제 진단 등 |
| 11 | 교육청이나 정부기관의 지원과 협조도 중요하다고 생각합니다. |
| 12 | 교육공동체의 중요한 구성원인'학부모'는 외부환경요인이 아니라 투입의 진단항목으로 들어가는 것이 타당하다고 생각함. |
| 13 | 학부모의 지원 정도는 단순한 지원과 같은 소극적 역할을 하는지? 아니면 학교 교육과정개선 요구 등 적극적 통제의 기능을 하는지 등에 대한 확인 필요하지 않을까요?<br>지역사회와의 연계에서도 단순한 지원 정도 확인에 그칠 것인가? 아니면 적극적으로 학교 교육활동에 관여 혹은 참여하는지를 확인할 필요는 없나요? |
| 15 | 적절함 |
| 16 | 학부모의 사회경제적 지위에 대한 요소 추가 |
| 17 | 동창회의 관심과 지원<br>지역사회의 여건 산업체 현황 등과 같은 환경 요인이 고려될 필요가 있음 |
| 18 | '지역사회와의 연계'의 '지역사회의 지원 정도'에서 '지원'을 '경제적 지원'등으로 명기할 필요가 있음. |
| 19 | 학교 유형에 포함되어야 할 사항은 규모, 사립/공립, 특성화, 기숙사 등 |
| 20 | 다음을 추가함도 좋을 듯<br>1. 학교에 대한 외부의 일반적 인식도 내지 선호도<br>2. 학교주변 집값 정도(대체로 경제적으로 안정된 지역의 학교는 학부모들의 관심과 지원 등이 여타 지역에 비해 다소 높은 편이라 할 수 있기 때문임)<br>3. 학교주변에 일반적 기피시설 또는 교통의 혼잡도 정도(학생과 학부모들이 학교 선택하는 중요한 요인 중의 하나이기 때문임) |
| 21 | 학부모의 지원을 온라인 개념(가정통신문, 홈페이지 등)과 오프라인 개념(학부모 총회 등)으로 구분 제시 |
| 25 | 학부모의 지원을 좀 더 세분화할 필요가 있을 듯 합니다. 학부모의 학부모회 참여, 학교행사 참여, 학교 봉사활동 참여 등으로 좀 더 세분화할 필요가 있을 것 같습니다. |
| 27 | 원안 좋습니다. |
| 28 | 외부환경에서 학부모의 지원뿐만 아니라 학부모의 요구가 중요한 요인이 될 수 있을 것 같습니다. 학교에 따라서는 동창회의 요구나 지역사회가 학교에 기대하는 요구도 있을 것입니다. |

## 2) 투입을 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 도서관에 관한 사항은 단순히 총 장서보유수보다는 진단 년도를 기준으로 최근 보유수를 진단해보는 것이 신간보유와 현재 구성원들의 노력을 진단할 수 있을 것으로 생각됨 |
| 3 | 학교재정영역은 매우 중요하나 국가 교육예산에 의해 좌우되는 사항으로 진단요소로서 의미는 크지 않다고 보임 |
| 5 | 외부 프로그램을 통한 투입 요소도 고려<br>예를 들어 교육복지투자우선지원사업 지원비, 창의경영학교 지원비, 예술꽃 씨앗학교 지원비, 전원학교 지원비, 돌봄교실 지원비등을 고려 할 필요가 있음. |
| 7 | 교장의 재직경력인지 교직경력인지?<br>교장의 성별은<br>교원의 학력은<br>교감과 수석교사는?<br>장서보유권수, 도서구입비 등은 다른 요소에 포함하면 좋을 듯 |
| 9 | 학교장 항목을 제외시키는 것이 적절함 |
| 10 | 도서구입비율은 교육청 지침에 의해 이루어지며, 창의적 체험활동 이나 진로/진학 관련 투입 비율, 혹은 동아리 활동 지원비 등이 현실적일 것으로 여김.<br>도서관 장서 보다는 교과교실제 여건 확인이 어떨지 |
| 11 | 학교별 지원을 받을 수 있는 규모가 다르고, 지역적 한계가 있는 학교가 있다는 점을 고려하기 바랍니다. |
| 12 | 학교시설물 중 '체육관'과 운동장의 크기, 각종 특별실 등이 들어갈 필요성이 있다고 생각함. |
| 13 | 대체로 잘 구성되었다고 판단됨. |
| 15 | '학급당 학생수'가 시설의 진단 요소에 들어가는지? |
| 16 | 시설 분야 : 단위 학교의 학생교육 시설 유형(도서관, 체육관, 상담실, 영어전용실, 시청각실, 컴퓨터실, 보건실, 각종 교과실 등) 보유현황 파악 및 시설의 편의성, 안전성, 현 대화 정도 등을 파악할 필요가 있음. 학교도서관(실)의 장서 보유수를 시설로 분류하는 것은 타당하지 않음.<br>재정 분야 : 학교회계 총 세입금, 경직성 경비(인건비, 공공요금, 시설관리비 등), 학생교육 활동비(학생1인당 교육활동비) 등을 파악하는 것이 필요함. 연간 도서구입비는 대체로 학교회계의 2.5%정도로 편성하는 것이 일반적이므로 의미가 별로 없음. 장학금의 경우도 학교설립유형, 총동창회의 역할, 학교급에 따라 다르며, 초 중학교는 의무교육으로 의미가 없음. |
| 18 | 학생의'가정특성'(가정구성형태, 부모경제력)에서 '부모 경제력' 이외에 '부모 학력'을 추가할 필요가 있음.<br>학생의'정서행동발달검사결과'에 대응하는 '인지능력발달검사결과'도 추가가 필요함.<br>학생의'학생 전출입 현황'은 타당성이나 중요도가 다소 부족함.<br>시설의'시설유형별 현황'은 보다 단순화할 필요가 있음. 현황이라는 표기는 다소 포괄적임.<br>재정에서'학생 1인당 장학금'은 초등학교, 중학교에서는 보편적 요소가 되기 어려음.<br>시설의'학교도서관 장서보유권수'와 재정의 '연간 도서구입비 비율'은 중복성이 있음. |
| 19 | 학교장의 리더십 유형을 우리나라 학교에서 나타나는 리더십 행위를 바탕으로 유형화할 필요 있음 |
| 20 | "학생" 부분에서는"학생들의 입학 성적 및 졸업 후 진로 결정 결과, 그리고 학생 비행 비율"을 반영하는 것도 좋을 듯 그리고 행정실 직원들의 친절도 및 교육에의 지원 열의 정도를 추가함도 필요함(행정실 직원들도 학교 구성원에서 한 축을 담당하며 중요한 역할을 하고 있는데, 많은 학교들에서 행정실 직원들과 교원들간 갈등을 보이고 있을 것으로 사료되기 때문임) |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 21 | ‘교사’를 ‘교직원’으로 하여 행정직원도 한 꼭지 넣음 |
| 24 | – 교사와 관련하여<br>1. 교사의 현임 교 재직기간은 진단요소로서 의미가 크지 않을 것 같음<br>- 이유: 전반적으로 이동하지 않고 한 학교에 오래 근무한다는 것이 안정적으로 보일 수는 있지만, 인사이동이 빈번한 교사의 경우 컨설팅 시점에 따라 허 수가 잡힐 가능성도 많음. 그리고 공립교사의 경우 스스로 오래 근무했던 학교와 인사이동으로 근무지가 바뀌었다고 교육활동에 크게 변화를 느끼지 않는다고 함.<br>2. 교사의 직위별 교원 구성은 의미가 없음 – 대부분의 학교에서 교장1명 교감1명 나머지는 모두 교사이므로(부장교사는 실제 직위가 아님) 진단요소로서는 의미가 없다고 보임. 다만 자격별 교원 구성이라면 1급정교사 2급정교사 등으로 구분할 수 도 있음. |
| 25 | 교장의 경우에도 교사변인과 같이 성별이 필요할 것 같습니다.<br>학생의 경우 학생 투입요소로서 학생을 설명할 수 있는 것이 너무 미약한 것 같습니다. 학생 자체의 특성을 드러내는 학생관련 조사 내용을 넣을 필요가 있을 것 같습니다. 학생 학습스타일이나 진로목표탐색의 정도를 파악한 자료가 더 추가되어야 할 것 같습니다.<br>시설의 경우 시설 유형의 현황을 좀 더 세분화할 필요가 있겠습니다.<br>재정의 경우에도 학생 자치활동(창체 등 활동)에 투입되는 재정이 있는지 여부를 좀 더 파악할 필요가 있겠습니다. |
| 27 | 학교장 진단항목에 ‘성별’이 필요하지 않을까요?<br>교사들의 잡무를 덜어주려는 노력도(최종산물 도출에 몰입할 수 있게) 관련될 듯 합니다. (예: 보조인력 사용) => ‘과정’ 영역의 ‘역량’ 항목에 포함될 수도 있을 듯.<br>‘학교도서관 장서보유권수’ 요소의 실질 기능이 다소 의문임(교과 학습 중심의 교육 풍토 관련). 대출횟수가 중요할 수도 있을 것임<br>시설 항목에서는 운동장, 실내체육관, 스포츠 종목별 시설 구비 및 관리 현황 등이 더 중요하지 않을까 여겨집니다. |
| 28 | 투입되는 학생들의 중학교 내신이나 입학 시 학업성취수준도 중요할 것입니다. |

### 3) 과정을 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 교육활동에서 교육과정 평가를 추가 하면 어떨까? 생각됨<br>역량에서 교원들의 현장연구 실적이 추가 하면 어떨까? 생각됨 |
| 3 | 3-2 구조영역에서  교원단체(노조포함)도 포함함이 좋을 듯 |
| 4 | 현재 자율성이 보장되지 못하는 학교의 구조상(특히 공립학교의 경우) 역량의 평가는 쉽지 않으며 교사연수의 내용을 면밀하게 관찰하는 것이 중요할 것으로 생각됩니다. |
| 7 | 교사의 헌신과 직무동기를 객관적으로 파악할 수 있을지?<br>직무연수보다 교원의 자기계발 활동, 학습동아리활동 등으로, 구조항목은 공식과 비공식으로 분류할 필요가 있는지?<br>의사결정과 의사소통에 대한 내용이 반영되었으면?<br>너무 학술적 용어이기에 학교에서 이루어지고 있는 내용을 담기가 어려워요.<br>전결규정, 각종 위원회 참여, 비공식 동아리활동, 수업지원중심 업무구조 등로 고민요함<br>문화도 상호신뢰와 존중, 협력, 배려에 대한 논의가 필요함.<br>일반적인 용어로 인화, 관료, 혁신 등으로 하면 어떨까요? |
| 9 | 해당사항 없음 |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 10 | 권한배분과 집권화 정도 – 위임전결규정 실태(비율) |
| 11 | 교육활동의 범위가 너무 추상적이고 넓습니다. |
| 13 | 대체로 잘 구성되었음 |
| 17 | 학교에서 운영하고 있는 각종 프로그램이나 다양한 노력이 반영되면 좋겠음 |
| 18 | '교육활동'의 '교육과정 운영'과 별도로 '생활지도'를 설정한다면, '교수–학습지도'도 별도로 설정하는 것이 타당함.<br>'역량'의 '교사 헌신'은 현재의 학교 및 사회의 일반적 상황을 고려할 때 적합성이 일부 부족하므로 표현을 달리하거나 삭제를 고려할 필요가 있음.<br>'관계, 성취, 안정, 변화'를 '문화'라고 총칭하는데에 주저감이 없지 않음. 그리고, '관계와 성취','안정과 변화'는 각각 동일한 범주 개념의 양극단 하위 개념이라는 점을 유의할 필요가 있음. |
| 19 | 단순히 직무 연수를 수량화해서 측정할 것이 아니라 어떤 유형의 연수인지 분류할 필요 있음. 자기 방어식 연수(예; 점수없는 편한 주변 지식 연수)에 치중하는 교사 있음 |
| 20 | 교육활동 부분에서는 교육과정 편성과 운영을 하나로 묶는 것도 좋을 듯.(편성과 운영이 중복되는 경향이 있음) |
| 21 | 구조와 문화를 함께 구성하는 것은 어떨지? |
| 23 | 문화에서 목표성취지향, 현실안주지향, 교육정책국한지향 등으로 진단요소를 변경하는 것도 고려바람.<br>관계지향, 성취지향, 안정지향, 변화지향보다 학교 현장의 문화 혹은 풍토를 더 정확하게 진단할 수 있음. |
| 24 | 도서관 장서보유 권수는 최근 각급학교 상당수가 e–book 등도 병행하여 활용하고 있으니 좀 더 종합적인 산출방식이 필요할 것으로 보임. 또한 어떤 책을 보유하고 있는 지 여부를 확인할 수 없다는 점에서 숫자로만 파악하는 것은 문제가 있음. |
| 25 | 역량 요소에서 교사역량을 학교장도 설문에 응답할 수 있게 할 필요가 있습니다. 그리고 전반적으로 역량을 파악하고자 하는 내용들이 너무 빈약합니다. 교수, 행정, 상담가, 생활지도 등 교사의 역할별 역량으로 좀 더 세분화하여 역량질문을 더 추가할 필요가 있겠습니다. |
| 27 | '학교교육계획 수립'=> '학교교육계획 수립과 추진'(설문항목과 일치 필요)<br>여타 부분은 OK |
| 28 | 문화에서 각 네 가지 지향은 진단 대상 학교가 어느 것이 강하고 어느 것이 약한 것인지 결정하는 것으로 각각이 진단 요소가 될 것 없을 것입니다. 조직의 정신적인 측면을 어떻게 진단해야 할 것인지 고민해야 할 것같습니다. |

### 4) 성과를 구성하는 핵심 진단항목과 관련한 수정 및 보완사항

| ID | 의견 |
|---|---|
| 2 | 정의적 성과에서 수치적 성과도 중요하지만 정성적 성과도 중요하다 생각되어 예를 들면 학교폭력 감소율도 중요하지만 학교폭력 예방을 위한 노력을 진단할 수 있는 방법을 보완이 필요하다고 생각됨 |
| 3 | 신체4–5등급비율은 학교의 영향보다는 외부적 요인이 더 크게 작용함 |
| 7 | 문제 없음 |
| 9 | 해당사항 없음 |
| 10 | 정의적 성과에서  상담활동 관련 실적 반영 |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 11 | 정서적인 면은 심층 면접이 장시간 필요할 것입니다. 그럴 수 없다면 세부적인 항복으로 나누는 것도 방법이 아닐까요? |
| 12 | 초등학교의 경우 올 2013학년도부터 실시하지 않는 이유도 있으나 '국가수준 학업성취도평가 결과'로만 성과를 판단하는 것은 적절하지 않다고 생각함.<br>정의적 성과로 교육공동체의 '행복지수'도 고려해 볼 필요성이 있다고 생각함. |
| 13 | 성과 영역의 판단 준거인 사실적 내용들은 필요한 부분들로 구성되어 있다고 판단됨<br>학생 만족도이외에 교사와 학부모의 만족도는 필요 없나요? |
| 15 | 학교조직문화모형대로 투입-과정을 거치면 '정의적 영역의 성과'의 진단요소(4가지)들을 측정할 수 있을지? |
| 16 | 인지적 성과 분야 : 초등학교의 경우 객관적 비교 자료로 학업성취도 평가결과를 알 수 없음<br>정의적 성과 분야 : 체력등급, 학교폭력 감소율, 무단결석률, 학업중단률 등이 정의적 성과에 포함할 수 있는 것인지 타당성이 미흡함. 국가수준에서 요구하는 인성적 측면의 발달 정도를 측정하는 것이 바람직할 것으로 사료됨. |
| 17 | 진학률과 같은 학교 교육의 결과로 나타날 수 있는 항목을 고려하면 좋겠음 |
| 18 | '인지적 성과'를 '국가수준 학업성취도평가 결과 향상도' 이외에 '학교 자체 학업 성취도' 등도 추가할 필요가 있음. |
| 19 | 인지적 성과 항목에 창의성 포함되어야 함. 교육과정의 핵심 목표이기 때문 |
| 20 | 학교 조직에 대한 진단이므로 학생들의 만족도는 제외함도 좋을 듯, 설문 문항 자체가 학생들이 응답하기에 다소 곤란하게 표현되어 있는 느낌임(예를 들어 각 문항에서 선생님은"이라고 표현하였는데, 한 두분이 해당될 경우도 있기 때문임)<br>정의적 성과 부분에서는 "학교폭력 감소률"을 포함한 "학생비행 감소률(학생선도위원회 개최에 따른 학생 조치건수)"도 질문함도 좋을 듯.<br>성과 부분에서는 다음 2가지를 추가함도 고려할 필요가 있음(결국 해당 학교의 노력에 대한 평가 결과라고도 할 수 있기 때문임)<br>1. 입학생들의 성적 정도(중학생과 평준화지역의 고교생들의 경우 몇지망에서 선발되는가?, 비평준화 지역 고교의 경우 대체로 평균 성적 또는 커트라인이 어느 정도인가?)<br>2. 졸업예정자들의 진로 결정 결과 |
| 21 | 학부모, 교사 만족도도 고려해야 함 |
| 24 | 국가수준 학업성취도 평가: 초등학교는 폐지되었으므로 중학교 이상으로 한정해야함.<br>학교폭력 감소율: 단순히 폭력발생 횟수는 성과와 직접적인 관련이 적다고 봄<br>이유: 일부 교육청이나 학교에서 폭력발생 사실의 은폐방지 및 공정하게 사안처리를 위한 방안으로 학교폭력대책위원회 개최횟수의 증대를 간접적으로 권유하는 경우도 있음. |
| 25 | 인지적 영역의 성과 평가 내용을 국가수준 학업성취도 외 다른 결과물들을 넣었으면 좋겠습니다. 너무 획일화된 인지적 평가 내용인 듯합니다.<br>또한 학습자뿐만 아니라 교사나 학부모 만족도도 함께 포함되어야 한다고 생각합니다. 그리고 학습자의 성과평가 내용에 대해서도 교사나 학부모의 의견을 같이 파악해서 종합적으로 파악할 필요가 있습니다. |
| 27 | 원안대로 진행 수용 |
| 28 | 성과에서 향상도나 감소율 및 증감률은 단독으로 측정했을 때 학교의 현 수준을 잘못 이해할 수도 있습니다. 총량과 총량의 변화를 같이 봐야 할 것 같습니다. |

# 3 진단도구의 설문문항

## 1) 외부환경

### 1-1) 물리적 환경

① 학교주변에 유해시설(피시방, 노래방 등)이 별로 없다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 학원, 과외 등 사교육 활동 추가필요 |
| 4 | 기본시설(강당, 도서관, 학생활동 공간, 휴게공간, 급식실 등)의 평가 |
| 6 | 2번과 통합 |
| 7 | 학교주변에 유해시설(피시방, 노래방 등)이 별로 없다. 없다로 질문하면 답하기가 어렵지요. |
| 20 | 피시방, 노래방 등을 유해시설로 구분함은 논란의 여지가 있으며, 주간에는 일반인들의 출입 또한 별로 없기에, 이를 파악함은 별 의미가 없을 것으로 사료됨. 이보다는 학교 주변에 가축사육장, 장례식장, 공장들, 교통량이 많은 큰 도로 등이 학생과 학부모들의 학교 선호도에 영향을 많이 주기 때문에, 이를 파악해 보는 것도 좋을 듯. |
| 21 | 학교주변에 대한 어느 정도의 제한을 두는 것이 좋겠음 (예 : 반경 200m 등) |
| 27 | 학교주변에 유해시설(피시방, 노래방 등)이 별로 없다. => 부정문이어서 응답하기가 난삽합니다. => 유해시설(피시방, 노래방 등) 청정지역이다. |
| 28 | '별로 없다'라는 부정적 진술 수정필요 |

② 학교주변에 교육적 자원(도서관, 문화시설, 체육시설 등)이 풍부하다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 교육적 자원에서 교육적 시설로 |
| 20 | 문화시설이나 체육시설이 학교 교육에 좋은 긍정적 영향을 준다고 볼 수 없음.<br>학교주변의 집값이 바싼 편인가?, 학교 주변의 치안상황은 좋은 편인가? 등 추가가능 |

### 1-2) 학부모의 지원

③ 우리 학교의 학부모는 자녀의 학교교육에 대한 관심이 많다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 학부모의 사회경제적 능력 추가 |
| 7 | 우리학교 학부모들은 자녀교육에 관심이 많다. |
| 24 | 학부모의 지원요소 가운데 긍정적인 부분만 제시되어 있음. 하지만 교육현장에서는 학부모의 교권침해 등 부정적인 요소가 더 많은 학교성과 요인으로 작용하고 있음. |

④ 우리 학교의 학부모는 학교교육에 대한 지원(학교 참여 및 다양한 협력적 지원)을 많이 하는 편이다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | 3번과 통합 |
| 7 | 4)과 6)이 일부 중복되며 또한 학부모 내용도 중복됨<br>우리학교 학부모들은 학교에 협조적이다. 3)과 4)는 다소 중복됨 |
| 20 | 요즘은 학부모지원법 등을 통해 반대로 학교가 학부모들을 적극 지원해야 하고, 학교에서는 학보무들의 적극적인 학교 지원 등을 비교적 희망하지 않는 경향이기에 학부모들의 학교지원 현황을 파악함은 의미가 있다고 보기 어려움 |
| 25 | 학교교육에 대한 지원을 몇 가지로 나눠서 기술할 필요가 있습니다. 상기 언급했습니다. |

1-3) 지역사회와의 연계

⑤ 우리 학교는 지역사회, 관계 기관, 기타 교육조직 등의 시설이나 프로그램 등을 잘 활용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 동문선배 또는 동창회의 지원과 참여 |
| 7 | 우리학교는 지역사회의 시설을 잘 활용하는 편이다. |

⑥ 우리 학교는 학부모와 지역사회의 전문가들을 교육활동에 잘 활용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 1 | 동문회의 지원 포함 |
| 6 | 5번과 통합 |
| 7 | 우리학교는 외부 전문가를 잘 활용하는 편이다. |
| 20 | 외부 전문가들을 교육에 활용하기에는 어려움과 한계가 많기에, 이 문항에 대해서는 응답자들이 답하는데 망설일 것으로 사료됨 |

⑦ 우리학교에 대한 지역사회(지방자치단체 등 공공기관, 민간기업 등)의 지원(행·재정적 지원 등)이 잘 이루어지고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 1 | - 동문회의 재정 지원 포함 |
| 6 | - 5번과 통합 |
| 7 | - 우리학교는 외부기관(지방자치단체 등)의 예산 지원을 많이 받고 있는 편이다. |
| 20 | - 지역사회에서의 학교지원은 대체로 균등 배분하거나, 학교가 능동적으로 재정을 확보하고 있는 상황임. 따라서 "우리학교는 지역사회로부터 행·재정적 지원을 받아내고 있는가? 라고 묻는 것도 좋을 듯. |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | 여기서는 대표적인 문항으로 3개 문항으로 축소해도 좋겠음. |
| 7 | 쉽게 답할 수 있도록 간결 명확하게 진술할 필요 있음. 중복성 배제 등 |
| 11 | 학교의 지역적 특수성을 감안할 필요가 있습니다. |
| 18 | 전반적으로 양호함. |

## 2) 교육활동

### 2-1) 교육계획수립과 추진

① 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경이나 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 교원의 교육계획서 수립에 대한 중요성 인식이 우선되어야 함 |
| 6 | 1번, 5번 7번이 핵심이 되는 설문문항으로 보여짐. 가급적 설문 문항을 최소화하는 것이 바람직함. |
| 7 | 1,2는 3번을 위한 과정이게에 구태여 중복적으로 물을 필요가 있는지? |
| 9 | 학교교육계획을 수립하는 과정에서 외부 전문가의 자문을 받는다. |
| 10 | 학교교육과정 계획 수립 시 예산편성과 연계하여 실시한다. |
| 19 | 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교의 외부 환경을 구체적으로 분석한다. |
| 22 | 학교 외부환경과 학교 내부 상태를 바꿈 |
| 24 | 학교 교육목표 설정: 학교 교직원들만의 의사에 따라 설정되는 경우가 많았으므로 교육 공동체의 성격인 교원 학생 학부모가 참여하는 교육목표 설정 과정이 필요하다고 봄<br>즉 교원의 필요, 학생의 교육적 필요, 학부모의 교육적 필요도 기초단계에서 수렴하는 과정이 필요함. |

② 학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 10 | 매년 학교교육계획을 수립할 시 교육공동체가 참여하여 반성-개선사항 정리- 신년도 계획수립 - 전교직원 연수의 과정을 거친다. |
| 19 | 학교교육계획을 세우기에 앞서 학교 내부 상태를 구체적으로 분석한다. 두 개로 나누어야 할 것 같음 |
| 20 | 이 물음(학교교육계획을 세우기에 앞서 학생의 교육적 필요를 구체적으로 기술한다.)은 지극히 당연한 것이므로, 삭제해도 좋을 듯 |
| 21 | 학생의 교육적 필요보다는 학생들의 관심영역, 진로 관련 영역 등으로 수정하면 좋겠음 |
| 22 | 학생 및 학부모의 교육적 필요를.... |
| 24 | 학교교육계획은 원안대로 추진하는 것 보다 시대와 상황의 변화에 따라 적절히 수정하는 '만들어 가는 교육과정'이 최근에 대두되고 있다는 점을 참고하면 좋을 것임. |

③ 학교의 외부환경 및 학생의 필요분석 결과를 바탕으로 학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 20 | “학교가 우선적으로 실현해야 할 학교교육목표를 구체적으로 표현한다.”를 “학교가 우선적으로 실현해야 할 과제를 구체적으로 표현한다.”로 함이 더욱 구체적일 듯. |

④ 학교교육목표 달성을 위한 방법(프로그램, 교육서비스, 학교내부규정 제정 등 각종 처방 행위)이 학교 나름의 타당한 논리 위에서 설계된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 계획의 실현성 및 창의성 평가(예년의 답습인지, 형식적인지, 내실있는 내용인지 등) |
| 7 | 무슨 말인지 모르겠네요. 간결한 진술 요함 |
| 13 | 모든 방법은 학교 나름의 타당한 논리에 의해 만들어지는게 아닌가요? 무엇을 묻는 건지 애매함 |
| 22 | 학교 나름대로의 타당한 논리라는 표현보다는 학교의 비전이나 목표, 인재상 등과 같은 표현으로 바꾸면 좋을 것 같습니다. |
| 28 | ‘나름의 타당한 논리 위에서 설계’라는 부분이 애매모호함. |

⑤ 학교교육계획 수립과 추진의 전체 과정에서 학교구성원 각자의 가치가 존중된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 구성원들의 의견을 수렴하고 반영하는지 중심으로 |
| 13 | ~수립과 추진의 전체 과정에서 ==> ~수립과 추진 과정에서 구성원의 가치가 존중된다. |
| 21 | 구성원의 가치 존중 → 구성원의 의견 수렴 |
| 22 | 학교구성원 (각자) 삭제 |
| 25 | 학교 구성원 각자의 가치라는 표현보다는 의견과 가치라는 표현으로 바꾸는 것이 좋을 것 같습니다. |
| 28 | ‘구성원의 가치가 존중된다’는 표현이 애매모호함. |

⑥ 계획의 추진상태를 주기적으로 점검한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 우리학교는 학교교육계획의 추진과정을 주기적으로 점검한다.로 |
| 13 | 계획의 추진상태 ==> 교육계획의 추진 상황을 주기적으로 점검 |

⑦ 학교교육계획 원안대로 추진된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 때로는 계획수정이 필요할 수 있지요. 삭제 요망 |
| 18 | '학교교육계획 원안대로 추진된다.'는 '학교교육계획이 수시로 수정보완되어야 한다'는 관점에 의하면, 일부 적합하지 않음. |
| 22 | 원안대로 추진되지만 상황에 따라서는 수정이 이뤄지는 단계가 있다는 의미가 포함되어야 할 것 같습니다. |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 우리학교는 ~ 앞과 동일하게 진술 요함<br>교육계획 수립에 외부 요인을 반영하고 있는지를 물어야 할 것 같아요. |
| 11 | 학교마다 교육계획은 비슷합니다. 문서작업보다는 실제가 어떤지 얼마나 이해하고 있는지를 파악하는 것이 더 중요하다고 생각합니다. |
| 13 | "학교교육계획을 완성하기 전에 학교 구성원의 의견 수렴과정을 거친다." 이 문항이 필요하지 않을까요? (5번이 이 내용과 유사한 목적으로 구성된 건가요?) 구성원의 의견 수렴과정을 거쳐 만들어지는 교육계획이 중요하기 때문임. 일부 학교에서는 연구부장 등 일부 교사에 의해 교육계획서가 만들어져 많은 교사들은 무슨 내용이 들어있는지도 모르는 경우가 있음. |

2-2) 교육과정 편성

⑧ 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서 학교 여건에 적합한 특색 있는 교육과정을 편성한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 우리학교는 학교여건을 반영하여 교육과정을 편성한다.<br>시도교육과정은 국가중심교육과정을 근거로, 학교는 교육청 지침을 근거로 학교교육과정을 편성하기에 법령 등의 용어는 불필요함. 이의 불이행은 감사 사항이지 진단 목적이 아님<br>이 문항은 규정 준수가 아니라 학교특성을 반영한 교육과정편성을 묻는 것이 아닌지요? |
| 9 | 학교현실에 적합한 특화된 창의적 체험활동 프로그램을 개발 운영한다. |
| 13 | 타당성은 있음 |
| 26 | 법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위 내에서 학교 여건에 적합한 특색있는 교육과정을 편성한다. -> 국가 및 지역에서 정한 교육과정의 범위 내에서 학교 여건에 적합한 특색있는 교육과정을 편성한다. |
| 28 | '법령, 정부, 교육청 등이 허용하는 범위에서' 삭제. 허용하는 범위를 지키는지 알고 싶을 경우는 별도 문항개발. '여건에 적합한 교육과정'이 애매모호함. 여건이 시설인지 학생의 요구인지 다양할 것으로 생각됨 |

⑨ 정규교육과정 편성에 학생의 필요와 요구를 구체적으로 반영한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 우리학교는 학생 요구를 반영하여 교육과정을 편성한다. |
| 22 | '구체적으로' => 다소 과도한 어감 => '파악하여' |

⑩ 정규교육과정 편성에 적성계발 등 진로지도내용이 적절하게 포함된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 10번은 11번 내용에 포함되어야 함. 교육과정 하위 항목 용어 확인 요함 |
| 16 | 교육과정에 포함할 여러 가지 내용 중의 하나인 적성계발과 진로지도내용을 별도로 질문문항으로 만드는 것은 다른 교육활동 내용과 형평성에 적합하지 않음. |

⑪ 창의적 체험활동이 학교의 여건과 지역사회의 환경에 적합하게 편성된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑫ 방과후학교 교육과정을 정규교육과정과 연계하여 편성한다.(정규교육과정의 보충, 심화, 통합, 보완 등)

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 방과후 교육과정이 학생들의 필요보다 교사들 위주로 편성되었는지 확인 |
| 7 | 연계성은 바람직하나 교과심화 보충과 특기적성은 차별성 보다 교과활동과 보완적 관계임을 고려할 필요 있음 |
| 16 | 12)–13) '방과후학교 교육과정'의 의미가 학교급에 따라 달리 해석될 수 있음. 초등학교의 방과후 학교 교육활동과 중등의 방과후 학교 교육활동이 다르기 때문에 학교급에 따라 설문문항을 수정할 필요가 있음 |
| 19 | 방과후학교 교육과정을 정규교육과정과 연계하여 편성하는 것보다는 상당히 독립적으로 운영하는 것이 더 나을 것 같음 |

⑬ 방과후학교 교육과정이 학생의 필요와 요구를 반영한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 학생 동아리 활동의 규모와 내실있는 운영 평가 |
| 13 | 문장을 수정할 필요가 있음. "~교육과정에 ... 요구를 반영한다(하고 있다)." |
| 27 | '방과후 교육과정이' => 주체의 혼선 => '방과후 교육과정에' |

⑭ 교육과정 편성 과정에서 교육과정 편성 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 22 | '학교교육과정위원회를 활성화하여 학교 특색을 살린 교육과정을 편성한다.'로 바꿈 |
| 27 | 전문가 => 전문가 자문 |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 방과후 교육과정의 유연성 확인. 즉 의무나 관례의 한계를 벗어나 학생들의 개성을 키울 수 있는 다양한 내용인지를 확인. 더 이상 진학지도의 편법이 되지 않도록 할 필요가 있고 정규수업처럼 교과진도에 얽매이는 폐습을 버리도록 평가항목을 설정할 필요가 있습니다. |
| 6 | 9번과 13번이 대표문항이고, 중요한 것은 학생의 요구와 필요를 반영하는 절차와 방법이 가지고 있느지 여부를 묻는 문항이 별도로 추가하면 좋겠음. |
| 7 | 창의적 체험과 기타 방과후 학교 운영은 학생의 요구를 반영해야 한다는 내용 중심으로 |
| 11 | 지역 학교의 역량과 환경을 고려해야 할 것 같습니다. |
| 13 | 대체로 타당성은 있으나 학교 간 차이를 확인하기 어려운 평이한 문항들로 구성되어 있음. 대부분의 학교들이 이러한 기준을 가지고 편성한다고 반응할 것 같음<br>혹시 누가 편성하는지, 편성 절차와 방법 등의 민주성, 협력성, 진솔성 등을 포함하면 어떨까요? |
| 18 | 전반적으로 양호함. |
| 20 | 모든 문항들은 학교에서 반드시 그렇게 하도록 되어 있고 또한 그렇게들 하고 있기에, 질문에 의미가 적을 것으로 사료됨. 따라서 교육과정 계획과 편성 및 운영을 하나로 묶어 질문하는 것도 효과적일 듯. |
| 25 | 자율활동, 동아리활동, 봉사활동, 진로활동 보통 이렇게 4가지 활동들을 위주로 교육과정을 편성 및 운영하므로 이 틀을 더 반영했으면 좋겠습니다. |
| 26 | 실천적 인성교육이 반영된 교육과정을 편성한다. |

2-3) 교육과정 운영

⑮ 블록타임제도 도입 등 독창적인 시간표를 작성 운영한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 11 | 블록타임제는 긍정적이지 않은 측면이 있고, 시도교육청마다 다른 상태입니다. 항목에 넣는 것이 적절치 않으리라 생각합니다. |
| 12 | 성장참조형평가 및 교사별 평가 방법 도입과 관련한 문항 추가 |
| 16 | '교과의 지도내용에 따라 블록타임제 도입과 같은 융통성 있는 시간표를 작성 운영한다' 정도로 수정하는 것이 필요함. 블록타입제의 도입이 독창적인 시간표 운영은 아님. |
| 18 | 블록타임제도 도입이 현재 학교에서 전반적으로 실패하고 있다고 주장하는 사람들이 있는 점을 감안할 필요가 있음. |
| 22 | '학교 특색을 살려'를 앞에 삽입 |
| 27 | 블록타임제 등 새로운 시간 운용 기법을 도입한다. |

⑯ 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는 창의적인 교수-학습방법을 도입한다.(예, 협력학습, 팀 티칭, 프로젝트 학습, 통합학급 운영, 원격 이-러닝 등).

| ID | 의견 |
|---|---|
| 5 | (　)안의 부연 설명을 삭제 하는 것이 바람직 할 것으로 보임 |
| 13 | 15)~ 18) 이 문항의 해석은 어떻게 해야 하나요? "필요한 경우 창의적인 교수-학습방법을 도입한다."와 같이 고치면 어떨까요? |
| 19 | 교육 목표나 교육 내용에 따라 가르치는 방법은 달라져야 한다. 일률적으로 다른 방법을 도입하는 것은 바람직하지 않다. |
| 20 | 전통적인 one teacher-one class 수업 패러다임을 보완할 수 있는<br>창의적인 교수-학습방법을 도입하려한다.(했다) |
| 22 | 교과 및 학습 내용에 따라 창의적인 교수 학습 방법을 도입한다 |
| 27 | '창의적인' => 부담스러운 용어; 예들이 이미 알려져 있다는 점에서 보면 창의적이 아님 => '새로운' |

⑰ 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식·설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영).

| ID | 의견 |
|---|---|
| 5 | (　)안의 부연 설명을 삭제 하는 것이 바람직 할 것으로 보임 |
| 22 | 16번과 17번을 합쳐서 표현했으면 함 |
| 27 | 각 교과별로 수업목표의 성격에 적합한 창의적인 교육방법을 적용한다(교실수업, 야외수업, 강의식· 설명식, 실습 및 실기, 집단조사연구, 교과통합, 체험활동 등의 결합운영). => 새로운; 모색·적용; (붙여쓰기) |

⑱ 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가방법을 적용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 20 | 교과 및 프로그램 목표에 적합하도록 다양한 평가방법을 적용하기도 한다. |
| 22 | 교과 및 프로그램 목표 --> 교과 및 학습 목표 |
| 27 | 적용 => 모색·적용 |

⑲ 평가결과를 바탕으로 교과 및 프로그램 운영방법을 개선한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | '교과 및 프로그램 운영방법' 등은 수업지도 방법 등으로 친근감 있는 용어로 평가결과를 바탕으로 지도 방법이 바뀌기보다 결과를 계획에서 운영 등에 반영하는 것은 의미하는 것을 것 같은데요. 평가를 위한 수업지도 같은 느낌이 들어서요. |
| 27 | 평가결과를 바탕으로 => 환류 마인드가 중요하므로 => 평가결과를 환류(feedback)하여 |

⑳ 교육과정 운영을 개선하기 위해서 교육과정 운영 우수사례, 교육연구결과, 교육전문가 등을 적극적으로 활용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 27 | 교육전문가 => 교육전문가 자문 |

㉑ 교육활동의 효과를 점검하게 위하여 교육청의 학교평가와는 구별되는 독창적인 학교자체평가체제를 운영한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 현실적으로 불가능하고 교육청의 학교평가와의 연계성은 필요하지 않을까요. |
| 16 | 단위 학교는 자체적으로 학교교육과정 편성 운영 평가를 실시하고 있음. '독창적'인 표현은 삭제하는 것이 필요함. |
| 18 | "교육활동의 효과를 점검하게 위하여 교육청의 학교평가와는 구별되는 독창적인 학교자체평가체제를 운영한다."는 다소 이상적임. |
| 27 | 교육청 => 교육지원청 혹은 교육행정기관 / 독창적인 => 독자적인 |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | 위의 설문 내용은 교육과정운영을 그렇게 하라고 하는 시그널을 제공하기도 함. 위의 내용을 학교 상황에 따라 할 수도 있고 안할 수도 있는 내용들임. 오히려 교육과정 운영에서 학생들의 교과에 대한 선택권이 있는지를 파악해보는 것이 좋겠음. 학생들이 자신들이 판단 하에 도움이 되는 교과(심화, 보충 등)를 선택할 수 있어야 함. 이것도 학생 성적으로 학교가 무조건 배정하는 것이 아니어야함. |
| 7 | 전반적으로 쉽게 답할 수 있는 문항으로 전면 조정이 필요할 것 같은데요.<br>학술논문 작성시 필요한 설문지 같은 느낌이 드네요. |
| 20 | 교육과정 운영 부분은 질문 자체가 구체적이라기보다는 다소 모호한 면이 있음.<br>예를 들어 블록 타임제 도입은 일부 학교에서 일부 교과만 하고 있기에, 자기의 교과가 적용하고 있지 않으면 하고 있지 않는다고 답할 수가 있음. 그리고 각 문항마다 "~한다"라고 하면 응답자가 어떻게 응답할지 혼란스러움. 따라서 "~하려고", "~하기도" 등으로 표한해야 하지 않을까 함 |
| 26 | 학습부진아, 장애인 등에 대한 특수교육대상자, 다문화 가정 자녀 등이 충실한 학습경험을 할 수 있도록 배려와 지원을 한다. |
| 28 | 독창적인 시간표, 독창적인 학교자체평가라는 말이 애매모호함. |

### 2-4) 생활지도

㉒ 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 10 | 연1회 이상의 전문가 등에 의한 인성교육프로그램이 운영되고 있다. |
| 12 | 학생 동료간의 관계 개선을 통한 생활지도 내용? |
| 13 | "이해하기 위한 노력"이 너무 포괄적임. 구체적인 용어로 수정?. 예를 들어 연수, 협의회 등으로 |
| 16 | 학생이해를 위한 학교의 노력(각종 심리검사 실시여부) |
| 20 | 학생의 심리·정서·행동을 이해하기 위한 노력이 적절하게 이루어진다.(학교차원의 노력인지 아니면 교사 개인차원의 노력인지 분명히 함이 좋음 ) |
| 22 | 노력 --〉 각종 검사 및 그에 따른 추수지도 노력이 |
| 28 | '적절하게 이루어진다'는 표현이 애매함. |

㉓ 생활지도 내용과 방법이 교육적이다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 체벌 등 타성적인 지도방법의 불식 여부를 확인할 필요 |
| 10 | 학부모와 지역사회 연계의 상담 시스템이 갖추어져 있다. |
| 13 | 교육적이란 단어가 명확하지 않음. 무엇을 묻고자 하는 것인지 명확히 할 필요 있음. |
| 16 | 학교규칙(학칙) 또는 학생 생활규정에 학생 생활지도 관련 규정 제시 여부 |
| 20 | 생활지도 내용과 방법이 교육적(인격존중적)이다.(교육적이라는 표현은 너무 애매함) |
| 22 | 교육적 --〉 학생중심적 |
| 28 | '교육적이다'는 표현이 애매함. |

㉔ 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 10 | 담임교사 - 전문상담교사 - 관리자의 연계 상담시스템이 이루어지고 있다. |
| 13 | 많다 =〉 있다. 로 |
| 16 | 학생 생활지도를 위한 별도의 프로그램 준비, 실행, 보완노력 |
| 20 | 학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다.⇒이 질문은 학생을 상대로 함이 좋음. 교사들이 파악하기에는 어려움. 따라서 교사에게 질문을 할려면, 나에게 상담을 요청해 오는 학생들이 많다. |
| 25 | '교사가 많다'라고 표현하는 것보다는 '교사가 있다'로 하여 존재와 존재의 양적인 측면을 별개로 조사할 필요가 있다. |
| 28 | '학생이 자신의 문제를 편안하게 상담할 수 있는 교사가 많다.'는 문항은 학생에게 만족도 조사를 하지 않으면 알 수 없는 문항임. |

㉕ 생활지도를 위해 필요한 자원과 협력이 적절하게 제공된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 16 | 학생 생활지도를 위한 시설의 여부 |
| 27 | 자원과 협력이 적절하게 제공된다. => 자원이 제공되고 협력체제가 갖추어져 있다. |

㉖ 학생 생활지도 활동의 결과를 주기적으로 점검하여 프로그램 개선에 반영한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | "주기적으로 점검한다." 까지만 하면 어떨까요? 한 문항에 두 가지 질문이 있으면 응답 곤란... 혹은 "~ 활동의 점검 결과를 토대로 프로그램을 개선한다." |
| 16 | 학생 생활지도를 위한 인적자원(상담사, 교사)의 여부 |
| 20 | 질문 내용이 매우 애매한 경향이 있음 |

㉗ 교직원의 학생 생활지도 능력 개발을 위한 연수가 잘 이루어진다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 16 | 교사의 학생 생활지도를 위한 연수 여부 |

㉘ 생활지도 방법과 기법을 개선하기 위한 연구·개발활동을 적극적으로 전개한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | 28번 연수 내용을 구체화하면 어떨까요? 무작정 연수라 하면 포함시킬 것이 많이 있어서~ 22번처럼 학생 행동 이해 연수, 상담 기법 연수, 생활지도 영역 연수 등처럼... |
| 16 | 바람직한 학생 생활지도를 위한 교사의 연구활동 여부 |
| 22 | 현실적이지 못해 삭제하고 대신 학생이해 및 지도를 위한 교사, 학생, 학부모 연계의 체험중심 프로그램을 전개한다 |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 생활지도 전담교사의 활동이 활발하게 이루어지고 있다 |
| 6 | 위의 설문을 축소하고 포괄적으로 한 두문항으로 해도 좋겠음. |
| 7 | 좋습니다. |
| 11 | 상담교사의 역할이 명시되었으면 합니다. |
| 16 | 학생 생활지도와 관련하여 아래와 같은 내용으로 재정리하는 것은 어떨런지요? |
| 18 | 전반적으로 양호함. |
| 20 | "학교폭력 또는 비행 등으로 징계(조치)받아야 할 학생들이 많다?", "우리학교는 생활지도 관련 규정을 엄정하게 적용하고 있다", "우리학교 생활규정은 현실과 잘 맞는다" 를 파악해 보면 그 학교 학생들의 생활 상황과 지도 수준을 알 수 있기에, 이 질문을 추가할 필요가 있음 |

### 3) 역량

#### 3-1) 학교장 리더십

① 우리 학교 교장 선생님은 학교 발전에 대한 분명한 계획을 가지고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 9 | 학교장 리더십-제외시킬 것 |
| 13 | 이 영역만 "우리 학교" 들어있음.<br>학교장 역량은 무척 많은 내용들이 있는데 특별히 5문항을 선정한 이유가 있나요?<br>제 생각에 이 문항들은 비전제시, 조직 관리기술(위기대처 및 직원 관리), 의사소통 등 학교장 리더십 특성의 극히 일부만 조사하게 됨. 따라서 학교장의 역량을 진단하기에는 지나친 한계가 있음<br>이 영역은 좀 더 문항을 늘려 학교장의 주요 리더십 특성을 진단할 수 있도록 해야 한다고 봄 |
| 19 | 우리나라 학교 상황에서 관찰되는 교장의 리더십 행동을 유형화하여 질문으로 만들어야 할 것 같음 |
| 20 | 우리 학교 교장 선생님은 학교 발전에 대한 분명한 계획을 가지고 있다.있으며, 교직원들과 공유한다 |
| 22 | 비전과 계획을 |
| 27 | 분명한 계획을 => 구상을 |

② 우리 학교 교장 선생님은 학교에 문제가 발생할 경우 해결책을 모색한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 20 | 우리 학교 교장 선생님은 학교에 문제가 발생할 경우 해결책을 모색한다. 적극 제시한다. |
| 21 | 해결책을 모색한다. → 교육구성원(교사, 학부모)과 협의하여 처리한다. |
| 25 | 해결책을 모색할 때 교장 혼자 하기보다는 교사들과 협의하여 결정하는 식의 리더십이 더 바람직할 것으로 보입니다. 실제 리더십의 유형이 다양하게 있지만 서번트 리더십이 현 사회에서 적극 수용할 것으로 보이므로 이와 같이 문구 수정도 필요할 것 같습니다. |
| 27 | 문제가 발생할 경우 해결책을 => 문제가 발생할 경우 합당한 해결책을 |

③ 우리 학교 교장 선생님은 교사들이 전문성 향상에 힘쓰도록 격려한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 20 | 우리 학교 교장 선생님은 교사들이 전문성 향상에 힘쓰도록 격려한다. 과제를 계획하고 추진한다. |
| 22 | 전문성 향상을 위한 방안을 마련한다 |
| 27 | 격려한다. => 장려한다. |

④ 우리 학교 교장 선생님은 수업이 잘 이루어지도록 충분한 지원을 한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 27 | 충분한 지원을 한다. => 충분한 관리 및 지원을 한다. |

⑤ 우리 학교 교장 선생님은 직무 수행 과정에서 자신의 의사를 분명하게 표현한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 22 | 삭제 (1, 2번과 내용 상충) |
| 27 | 자신의 의사를 분명하게 표현한다. => 적절한 주도성을 발휘하고 조정 역할을 담당한다. |

⑥ 학부모와 지역 사회의 지원과 협력을 확보하기 위해 노력한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 11 | '학교구성원들과 소통하려고 노력한다.'가 포함되었으면 합니다. |
| 20 | 7) 우리학교 교장선생님은 교직원들에 대한 신상필벌을 공정하면서도 적절히 한다.<br>8) 우리학교 교장선생님은 보신적(복지부동적) 경향이 강하다.<br>9) 우리학교 교장선생님은 직원들에 대한 칭찬과 격려에 인색하다.<br>추가가능 |

3-2) 교사헌신

⑦ 퇴직할 때까지 가르치는 일을 멈추지 않을 것이다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 우리학교 선생님들은 ~ |
| 13 | 대부분의 질문들이 교사의 헌신 상태를 측정하기 어려운 문항들로 구성되어 있다고 보임<br>지금 학교에서 교사 자신의 헌신 정도를 측정하는 질문으로 바꾸어야 하지 않을까요?<br>"나는 지금 헌신적으로 학생을 지도하고 있다." |
| 19 | 퇴직할 때까지라는 표현은 너무 극단적인 선택을 강요함 |
| 20 | 학부모의와 지역 사회의 지원과 협력을 확보하기 위해 노력한다. |
| 21 | 표현을 바꾸면 좋겠음 |
| 22 | 표현 수정 --> 교직생활 내내 교수학습 및 생활지도에 최선을 다한다 |
| 27 | 퇴직할 때까지 가르치는 일을 멈추지 않을 것이다. => 해석이 너무 열려 있는 표현임 => 교육 열정을 유지할 수 있다고 생각한다. |

⑧ 학생들을 상담할 때 교사로서 보람을 느낀다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 왜 상담만이지요. 수업도 아주 중요한데. |
| 13 | "학생 상담을 할 때 많은 준비를 한다." "퇴근시간이 지날 때까지 상담하는 경우가 자주 있다." |
| 25 | 상담뿐만 아니라 수업이나 생활지도 등을 할 때에도 교사로서 보람을 느낄 수 있으므로 이 부분을 추가할 필요가 있습니다. |
| 27 | 학생들을 상담할 때 => 학생들을 지도·상담할 때 |

⑨ 학생들이 잘 성장하도록 도울 수 있다면 시간을 들이는 게 아깝지 않다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | “학생 지도를 위해 퇴근 시간 이후까지 준비를 하는 경우가 자주 있다.” |
| 20 | 학생들이 잘 성장하도록 도울 수 있다면 시간을 들이는 게 아깝지 않다.⇒나는 학생들을 위해 최선을 다하고 있다.로 바꾸어 보는 것도 좋을 듯 |

⑩ 교육에 대한 나의 가치와 학교의 가치가 일치한다고 느낀다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑪ 우리 학교에 대해 별로 소속감을 느끼지 못한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 생략함이 어떨지요? |
| 22 | 삭제(의미가 다름) |

⑫ 우리 학교가 잘 되도록 최선의 노력을 다하고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 좀 추상적인 질문인 것 같아요. |
| 11 | 학교구성원과 소통하려고 노력하는지가 포함되었으면 합니다. |
| 22 | 학교 교육주체의 일원으로 최선의 노력을 다할 것이다 |

### 3-3) 직무동기

⑬ 내가 교사가 된 이유는 무엇입니까?

| ID | 의견 |
|---|---|
| 5 | 13번을 다른 항목과 달리 5지선다형으로 응답하게 하는 것은 다른 문한과 상충되는 측면이 있음. 독특한 사례로 보임, 타당성에 대한 검토가 필요함. |
| 7 | 질문형식은 위와 동일하게 하는 것이 좋겠네요. 통계 처리 등.....<br>1, 3에 응답률이 높은 것 같은데, 해석은 어떻게 할 지?<br>외적동기와 내적 동기를 분명하게 진술하면 어떨까요? |
| 13 | 교사에 따라 10~20년 지난 교사들이 많이 있는데 이 문항이 얼마나 교사의 역량을 판단할 수 있는지? 이 문항은 주로 5년 이내의 신규교사에게 적합한 문항이 아닌가요?<br>직무 동기를 묻기 위해서는 => 지금 교단에 머물고 있는 이유를 한  가지만 든다면? (아니면 2가지 선택?) |

| ID | 의견 |
|---|---|
| 25 | 교사가 된 이유에는 다양한 교직관의 내용이 필요합니다. 소명의식을 갖는 천직관 등과 같은 내용이 포함되어야 할 필요가 있습니다. |
| 27 | ① 사람들로부터 존경을 받는 직업이라서 => 교직에 대한 사회적 인식이 좋아서<br>② 직업의 안정성 => 직업의 안정성이 높아서<br>③ 가르치는 일이 좋아서 => 가르치는 일이 적성에 맞아서<br>④ 보수가 좋아서 => 보수 수준이 적정하여서 |
| 28 | 교사가 된 이유를 빈도 분석했을 때 그 결과의 활용도를 생각해볼 필요가 있을 것 같습니다. 그리고 선택지는 복수응답을 할 수 있는 내용입니다. |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | 그 동안 학교컨설팅을 통해서 느낀점은 역량이라고 하는 것도 결국은 의사소통의 문제인듯 합니다. 교장과 교사의 의사소통이 어떻게 이루어지느냐가 중요한 관건인듯 합니다. 이것이 직무동기보다 중요할 듯 하네요. |
| 18 | '교사 헌신'이라는 표현이 시대적으로 적합한지에 대해 심도있는 고려가 필요함. |
| 27 | '직무동기'에 항목을 추가하면 좋을 듯 합니다.<br>14) 교사로서의 자기 성장과 계발 방안에 대해 늘 관심을 가지고 있다. |
| 28 | 교사의 수업역량(인지적 수업역량, 실천적 수업역량? 등)을 진단하는 것도 가능하다면 포함했으면 함. 역량을 진단하는 항목에서 헌신만 보는 것은 너무 편협하게 진단 할 수도 있을 것으로 봄. |

## 4) 구조

### 4-1) 권한배분

① 업무분장 등 교내 인사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 학교의 교육목표 달성과 구성원의 의견반영이 상반될 수 있음 |
| 13 | 교사들의 의견이 잘 반영된다 => 교사들의 의견 수렴과정을 거친다. |

② 시설 및 예산 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | - |

③ 학부모 및 지역사회와의 관계에 관한 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 관계 결정이 추상적임. 학교에서 필요한 사항인지? |

④ 교육과정 및 수업 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 위의 교육활동 영역과 중복됨 |

⑤ 규정 및 규율 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 교사 의견을 반영할 수 있지만 규정은 학운위 심의 사항인데..... |

⑥ 학교 행사 관련 사항 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑦ 교내 장학 관련 사항 (교내 연수 내용 결정 등) 결정 시, 교사들의 의견이 잘 반영된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 학교행사나 주요 사업으로 변경 요함 |

4–2) 집권화

⑧ 관리자가 결정을 내리기 전에는 업무에 관한 어떠한 결정도 할 수 없다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | 설문에서 담당업무의 권한 범위내 여부가 불분명함 |
| 7 | 수정 요함 |
| 13 | 법적으로 대부분의 결정 권한은 학교장에 있음. 따라서 진술을 수정할 필요 있음. 아마도 위임전결 규정이 마련되어 있다. 이런 내용을 담으려 한 것은 아닌가요? |
| 22 | 관리자가 결정을 내리기 전이라도 위임의 범위내에서 권한을 집행할 수 있다 |
| 27 | 관리자가 결정을 내리기 전에는 업무에 관한 어떠한 결정도 할 수 없다 => 어떠한 실질적 판단도 하기 어렵다. |

⑨ 스스로 결정을 내릴 경우 질책을 받기 쉽다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 수정 요함 |
| 22 | 스스로 결정을 내리더라도 책임을 질 수 있다 |

4-3) 인사관리

⑩ 인사 관련 위원회의 구성 및 활동이 합리적으로 이루어진다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | - |

⑪ 학교 내 평가과정(예: 근무평정) 공정하게 이루어지고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 28 | 학교 내 평가과정(예: 근무평정)이 공정하게 이루어지고 있다. |

⑫ 학교구성원들은 본인의 업적과 능력에 따라 공정하게 대우받고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | - |

4-4) 학교개선관리

⑬ 우리 학교의 자체평가 시스템은 매년 정기적으로 이루어진다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 7 | 항목간에 중복되는 내용을 조정해야 할 것 같아요. |
| 27 | 매년 정기적으로 이루어진다. => 운용된다. (작동된다; 기능한다) |

⑭ 우리 학교는 다양한 자료를 통해 학교의 성과를 분석한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 27 | 다양한 자료를 통해 => 활용하여 |

⑮ 우리 학교는 자체평가결과를 학교 개선에 도움이 되는 방향으로 반영하고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑯ 개별 학교교육활동에 따른 평가시스템(예: 사후협의회)이 마련되어 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑰ 사후 협의회 결과를 다음 교육활동에 반영하고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

4-5) 교사소모임

⑱ 선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있습니까? 교내 교과(연구) 모임

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑲ 선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있습니까? 교내 비교과 모임(동호회)

| ID | 의견 |
|---|---|
| 18 | 타당성 검토가 필요함. 적합성이 다소 결여된 것으로 간주됨. |

⑳ 선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있습니까? 교외 교과(연구) 모임

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

㉑ 선생님께서 정기적으로 참여하고 계신 교사소모임이 있습니까? 교외 비교과 모임(동호회)

| ID | 의견 |
|---|---|
| 18 | 타당성 검토가 필요함. 적합성이 다소 결여된 것으로 간주됨. |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | 문항을 축소하고, 구조라는 용어보다는 보다 쉬운 용어를 찾는 것이 좋겠음. 밑바탕에 있는 내용은 의사소통의 문제라고 보여짐. |
| 7 | 너무 생소한 용어임. 교사 학습동아리활동으로 교체, 참여횟수를 묻는 것은 형식적인 것 같아요. 문항 보완 고려 |
| 11 | 현장학교에 교사소모임이 얼마나 실효가 있는지 점검할 필요가 있다고 생각합니다. |
| 22 | 집권화 ---〉 권한 수행 |
| 28 | 교사의 의견을 반영하는 것과 권한배분은 다른 문제임. 의사결정권은 관리자가 다 가지고 있으면서 교사들의 의견을 들어보고 결정하는 것은 권한 배분이 아님. |
| | |

## 5) 문화

### 5-1) 관계지향

① 우리 학교 구성원들은 서로 협력적이다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 1,2항목은 하나로 묶어도 좋을 듯함 |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 업무효율을 중요시 한다. |

② 우리 학교 구성원들은 서로 신뢰하고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 23 | 우리 학교 구성원들은 학교특색사업 추진에 열성적이다. |

③ 우리 학교 구성원들의 친교 활동이 활발하다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 23 | 우리 학교 구성원들은 교육성과를 중요시 한다. |

### 5-2) 성취지향

④ 우리 학교 구성원들은 서로 경쟁적이다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | 긍정적 측면인가요? 아님 부정적 측면인가요? 조직의 성취 지향은 반드시 필요한 가치인데 이들 문항의 반응 결과는 어떻게 해석하나요?<br>“선생님들은 학생 지도를 위해 선의의 경쟁을 한다.” |
| 19 | 성취 지향 문화가 다 서로 경쟁적이지는 않음. |
| 21 | 우리 학교 구성원들은 서로 경쟁적이다.→우리 학교 구성원은 서로 발전하기 위해 노력한다. |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 학교특색사업에 관심이 적다 |

⑤ 우리 학교 구성원들은 실적을 중시한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | 학생들의 학업성취도 향상을 위해 열심히 노력한다. |
| 18 | ‘실적과 ’업무 효율‘은 일부 중복성이 있는 것으로 간주됨. |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 업무 처리에 관행을 우선시한다. |

⑥ 우리 학교 구성원들은 업무 효율을 강조한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 18 | ‘실적과 ’업무 효율‘은 일부 중복성이 있는 것으로 간주됨. |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 변화에 소극적이다. |

### 5-3) 안정지향

⑦ 우리 학교 구성원들은 업무 처리 시 관행에 따른다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | 7과8은 묶어도 좋을 듯 |
| 18 | 7과 8은 동일 범주 개념의 하위 양극단 개념으로 간주됨. |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 주어진 일만 하는 경향이다. |

⑧ 우리 학교 구성원들은 새로운 도전을 꺼린다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 18 | 7과 8은 동일 범주 개념의 하위 양극단 개념으로 간주됨. |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 창의적 업무수행에 소극적이다. |
| 27 | 우리 학교 구성원들은 새로운 도전을 꺼린다. => 과도한 용어 => 시도를 |

⑨ 우리 학교의 의사결정은 절차에 따라 이루어진다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | 안정 지향과 그리 관련이 없어 보입니다. 오히려 관계 지향?<br>학교장의 지시에 순응한다. 등이 더 안정 지향에 포함되지 않나요? |
| 23 | 우리 학교 구성원들은 교육의 외적 성과를 더 중시한다. |
| 25 | 절차에 따라 '천천히' 또는 '철저히'와 같은 수식어를 넣을 필요가 있겠습니다. |

5-4) 변화지향

⑩ 우리 학교 구성원들은 변화를 기꺼이 수용한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 27 | 우리 학교 구성원들은 변화를 기꺼이 수용한다. => 변화를 추구하고 기꺼이 |

⑪ 우리 학교 구성원들은 다양성을 존중한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | - "새로운 프로그램을 개발.적용하려 한다." 이런 문항을 변화 지향에 포함하면? |

⑫ 우리 학교는 창의적 업무 수행을 권장한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | - 혹은 새로운 기술(ICT) 도입에 적극적이다. 등과 같이 구체적인 문항이 어떨까요? |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 3 | – 교사의 업무영이 성취지향과는 비교적 거리가 있음 |
| 6 | – 문화에 대한 설문으로 해당 학교의 문화 유형을 규정짓는 것도 방법이지만 문화를 형성하기 위한 내용을 파악하는 것도 타당한 방법이 될 수 있음. 해당 학교와 관련된 이야기, 삽화, 의례 의식 등에 대한 것을 중심으로 그 학교가 스스로 강조하는 것이 무엇인지를 파악할 수도 있음. 주삼환 외, 교육행정 및 교육경영에서 교육조직론 부분을 참고하시기 바람. |
| 7 | – 인화, 관료, 혁신 등으로 용어 보완. 학술논문 분석을 위한 문항으로 보여짐.<br>– 다른 영역과 유사성 확보 필요 |
| 11 | – 우리학교의 구성원들은 개성이 강한 편이다. |
| 13 | – 학교문화에서 이들 4영역을 포함시킨 이론적 근거는 확실하게 있는 거지요?<br>– 학교문화의 가장 중요한 영역 중의 하나가 교사의 학생지도 전문성 등 교육의 영역이라 생각되는데 이 부분이 전혀 없음. 교육의 영역을 포함하던지 아니면 안정 영역 대신 학생지도, 혹은 교원의 교육전문성 영역을 포함하면 어떨까요? |
| 23 | – 관계지향–〉목표성취지향, 성취지향–〉현실안주지향, 안정지향–〉교육정책국한지향 |

## 6) 성과영역

### 6–1) 교육결과 만족도

① 학교교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 학교교육의 성과 기대감과 실제로 느낀 성과에 대한 만족도로 구분하여 제시하면 어떨까요?<br>1)번은 학교교육의 성과 만족도임 |
| 27 | – 학교교육을 통해 나의 전반적인 학력수준이 향상되었다고 생각한다 =〉 지금의 학교교육을 ; 학업수준이 |

② 이 학교에서라면 나의 학교 성적은 앞으로 점점 더 향상되리라고 생각한다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 2)번은 학교교육의 성과에 대한 기대감 |
| 22 | – 2번과 3번은 교체하고<br>이 학교에서라면 나의 진로를 정하고 매진할 수 있다고 생각한다. |
| 27 | – 이 학교에서라면 나의 학교 성적은 앞으로 점점 더 향상되리라고 생각한다. =〉 현행 상대평가 체제에서 다소 부담스런 표현 =〉 이 학교에서라면 나는 지속적으로 공부에 관심을 갖고 학교생활에 충실할 수 있다고 생각한다. |

③ 학교교육을 통해 나의 생활습관(도덕성, 예절, 질서 등)이 긍정적으로 변화되었다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 3)번은 학교교육의 성과 만족도임<br>그렇다면;<br>4)번에 성과에 대한 기대감 문항도 있어야 하지 않나요? “~긍정적으로 변화될 것이다.” |
| 27 | – (도덕성, 예절, 질서 등) => 질서 의식 |

6–2) 교육활동 만족도

④ 선생님은 항상 우리들을 이해하고 존중해주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 이 영역은 교육활동에 대한 만족도가 아니라 교사에 대한 만족도임. 일부 문항을 교육과정(프로그램) 만족도로 바꾸면 어떨까요?<br>교사 만족도 3문항, 프로그램 만족도 3문항으로~~ |

⑤ 선생님은 내가 재미있게 공부할 수 있도록 해 주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 20 | – 선생님은 내가 재미있게 공부할 수 있도록 해 주신다.⇒ 중고교의 경우 담당 선생님들이 많기에, 응답해야 하는 학생의 입장에서는 혼란스러운 측면이 있을 것으로 사료됨 |
| 27 | – 재미있게 => 보람있게 |

⑥ 선생님은 수업 시간에 학생들의 질문에 알기 쉽게 답해 주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 27 | – (띄우기) 선생님은 수업 시간에 학생들의 질문에 알기 쉽게 답해 주신다. => 7번과 내용중복 및 질문의 속성 고려 필요 => 질문을 반기고 성의껏 답해 주신다. |

⑦ 선생님은 수업 내용을 이해하기 쉽게 가르쳐 주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑧ 선생님은 수업 내용에 적합한 학습자료를 활용하여 수업해주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑨ 선생님은 우리들이 수업시간에 적극적으로 참여할 수 있도록 관심을 보여주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

6-3) 학교 규율과 평가에 대한 만족도

⑩ 선생님은 우리들에게 칭찬과 격려를 해 주신다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 이 영역을 평가에 대한 만족도로 하고 평가의 공정성/신뢰성 문항으로 구성하면 어떨까요? |
| 16 | – 학생평가에 대한 만족도라면 수정이 필요함 |
| 24 | – 초·중등교육법 시행령 제9조 제4항의 신설로 '학칙을 제정하거나 개정할 때에는 학생의 의견을 듣고, 그 의견을 반영하도록 노력하여야' 하므로 학교 규율의 공정한 적용뿐만 아니라 제 개정 절차의 학생참여 항목을 설문요소에 포함하는 것도 적절할 것으로 보임. |
| 25 | – 우리들에게 칭찬과 격려를 해주시는 것은 이 부분에 맞지 않는 것 같습니다. 위의 교육활동에 넣는 것이 좋겠습니다. |
| 27 | – 설문 내용이 진단요소와 합치하는지 검토 필요; 9번과 통합할 필요 검토 => 평가방식은 합당하고 결과는 공정하게 처리된다.<br>– 평가결과에 대한 교사의 태도가 주안점이라면 '선생님은 평가 결과에 대해 꾸짖기보다는 칭찬과 격려, 상담을 더 많이 해 주신다.' |
| 28 | – 평가에 대한 만족은 칭찬과 격려도 포함하지만 수행평가 등의 만족도 포함하는 것으로 생각함. |

⑪ 우리 학교에서는 규칙과 규율이 모든 학생들에게 공정하게 적용되고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

6-4) 시설 및 안전에 대한 만족도

⑫ 우리 학교의 교실 환경(냉·난방, 책걸상, 컴퓨터실, 실험실 등)은 잘 갖춰져 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 13 | – 우리 학교는 안전한 곳이다.<br>– 우리 학교 주변에는 위험한 곳이 있다. 등의 문항을 넣으면 어떨까요? |
| 24 | – 학생의 안전에 대한 만족도의 요소 중 학생이 외부로부터 불안해하지 않고 편안하게 생활할 수 있는 여건을 조성하는 요소도 중요함. 예컨대 친구들로부터 폭행이나 놀림 따돌림 등을 받지 않은 것, 학교 내 자동차 통행으로 인한 안전위협, 교내 외부인의 빈번한 출입으로부터 여학생 등의 성보호 위협, 고층 건물의 추락방지 난간대 등의 미설치로 인한 공포 등이 그 예이다. |
| 25 | – 교실 내 시설 외로 교실 외 운동장이나 체육관, 강당과 같은 시설에 대한 만족도도 별도로 필요할 것 같습니다. |
| 27 | – (냉·난방, 책걸상, 컴퓨터실, 실험실 등) => 책걸상, 수업기자재, 특별실 등 |

⑬ 우리 학교의 교육복지시설(화장실, 정수기, 급식 시설 등)들은 청결하게 유지된다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 4 | – 정수기는 언급하지 않거나 직수기로 바꾸는게 좋을 듯. 수돗물을 정수하도록 가르치는 것은 비교육적이고 좋지 않은 관념을 고착시킬 수 있음 |
| 27 | – 교육복지시설(화장실, 정수기, 급식 시설 등)들은 => 은 |

⑭ 우리 학교의 급식은 믿고 먹을 만하다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| | – |

⑮ 우리 학교는 보건교육(성교육, 건강) 및 안전교육을 잘 하고 있다.

| ID | 의견 |
|---|---|
| 5 | – 보건교육과 안전 교육을 따로 질문하는 것이 필요함. 보건교육과 안전교육을 모두 잘하고 있으면 응답하기 편하지만 한가지만 잘하고 있다고 생각될 경우  응답이 곤란함. |
| 28 | – 보건교육 및 안전교육을 잘 하고 있다는 것은 교육활동에 대한 만족임. 안전하다고 인식하는 것이 안전에 대한 만족이라고 생각함. |

기타

| ID | 의견 |
|---|---|
| 6 | – 생각나는 대로 문항을 적어서 보냅니다. 참고하세요.<br>– 학생만족도<br>– 학교생활이 나의 실력 향상에 도움이 되었다.<br>– 우리 학교 수업 내용은 내가 이해하기 쉽다.<br>– 선생님들은 해당 과목에 열성과 실력이 있는 분들이다.<br>– 수업 시간이 잘 지켜지고 성적 처리가 공정하다<br>– 학급당 학생 수가 적절하다.<br>– 수업 내용에 부합된 시설, 장비, 자료 등이 제공되었다.<br>– 학교 생활 정보와 자료 제공, 홈페이지 운영 등이 적절하다.<br>– 학교생활이 전반적으로 만족해서 타인에게 추천하고 싶다. |
| 7 | – 별다른 문제 없음<br>– 전체적으로 설문지 진술의 통일성 확보가 필요함. 우리학교, 우리선생님, 한다. 하신다. 할 것이다. |
| 11 | – 선생님은 학생들에게 관심이 많은 편이다. |
| 18 | – 전반적으로 양호함. |

# [부록 4] 응답빈도

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 101 | 3 | 1 | 4 |
| | 4 | 20 | 71 |
| | 5 | 7 | 25 |
| 201 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 15 | 54 |
| | 5 | 11 | 39 |
| 202 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 13 | 46 |
| | 5 | 13 | 46 |
| 203 | 2 | 1 | 4 |
| | 3 | 4 | 14 |
| | 4 | 18 | 64 |
| | 5 | 5 | 18 |
| 204 | 3 | 8 | 29 |
| | 4 | 10 | 36 |
| | 5 | 10 | 36 |
| 205 | 3 | 6 | 21 |
| | 4 | 13 | 46 |
| | 5 | 9 | 32 |
| 206 | 2 | 1 | 4 |
| | 3 | 6 | 21 |
| | 4 | 14 | 50 |
| | 5 | 7 | 25 |
| 301 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 9 | 32 |
| | 5 | 17 | 61 |
| 302 | 3 | 1 | 4 |
| | 4 | 3 | 11 |
| | 5 | 24 | 86 |
| 303 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 9 | 32 |
| | 5 | 17 | 61 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 304 | 3 | 1 | 4 |
| | 4 | 6 | 21 |
| | 5 | 21 | 75 |
| 305 | 무응답 | 2 | 7 |
| | 3 | 5 | 19 |
| | 4 | 11 | 42 |
| | 5 | 10 | 38 |
| 306 | 2 | 1 | 4 |
| | 3 | 1 | 4 |
| | 4 | 12 | 43 |
| | 5 | 14 | 50 |
| 307 | 3 | 5 | 18 |
| | 4 | 18 | 64 |
| | 5 | 5 | 18 |
| 308 | 3 | 6 | 21 |
| | 4 | 14 | 50 |
| | 5 | 8 | 29 |
| 309 | 3 | 3 | 11 |
| | 4 | 16 | 57 |
| | 5 | 9 | 32 |
| 310 | 3 | 3 | 11 |
| | 4 | 13 | 46 |
| | 5 | 12 | 43 |
| 401 | 4 | 9 | 32 |
| | 5 | 19 | 68 |
| 402 | 4 | 5 | 18 |
| | 5 | 23 | 82 |
| 403 | 2 | 1 | 4 |
| | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 9 | 32 |
| | 5 | 16 | 57 |
| 404 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 7 | 25 |
| | 5 | 19 | 68 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 405 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 18 | 64 |
| | 5 | 8 | 29 |
| 406 | 3 | 3 | 11 |
| | 4 | 14 | 50 |
| | 5 | 11 | 39 |
| 407 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 16 | 57 |
| | 5 | 10 | 36 |
| 408 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 10 | 36 |
| | 5 | 16 | 57 |
| 501 | 무응답 | 1 | 4 |
| | 3 | 4 | 15 |
| | 4 | 13 | 48 |
| | 5 | 10 | 37 |
| 502 | 4 | 12 | 43 |
| | 5 | 16 | 57 |
| 503 | 2 | 1 | 4 |
| | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 17 | 61 |
| | 5 | 8 | 29 |
| 504 | 3 | 5 | 18 |
| | 4 | 13 | 46 |
| | 5 | 10 | 36 |
| 505 | 무응답 | 1 | 4 |
| | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 12 | 44 |
| | 5 | 13 | 48 |
| 506 | 3 | 2 | 7 |
| | 4 | 8 | 29 |
| | 5 | 18 | 64 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 601 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 3 | 15 |
| | 3 | 5 | 25 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 602 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 603 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 604 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 605 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 10 | 50 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 606 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 4 | 10 | 50 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 607 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 1 | 1 | 5 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 8 | 40 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 701 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 12 | 60 |
| 702 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 703 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 704 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 705 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 706 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 707 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 7 | 35 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 5 | 25 |
| 801 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 10 | 50 |
| | 5 | 7 | 35 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 802 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 12 | 60 |
| 803 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 804 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 805 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 6 | 30 |
| 806 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 7 | 37 |
| | 5 | 10 | 53 |
| 807 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 4 | 21 |
| | 4 | 6 | 32 |
| | 5 | 8 | 42 |
| 901 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 10 | 50 |
| | 5 | 5 | 25 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 902 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 6 | 30 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 903 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 904 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 905 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 906 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 907 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 6 | 30 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 1001 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 1002 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 6 | 30 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 7 | 35 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1003 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 1004 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1005 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 13 | 65 |
| | 5 | 6 | 30 |
| 1006 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1007 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 2 | 11 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 10 | 53 |
| | 5 | 5 | 26 |
| 1101 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 15 | 75 |
| 1102 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1103 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 15 | 75 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1104 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 14 | 70 |
| 1105 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1106 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 1107 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 1 | 2 | 10 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 5 | 25 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 1108 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1109 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1110 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 9 | 45 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1111 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 4 | 21 |
| | 4 | 7 | 37 |
| | 5 | 7 | 37 |
| 1112 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 13 | 65 |
| 1113 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 1 | 1 | 5 |
| | 2 | 3 | 15 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 1201 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1202 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 8 | 40 |
| 1203 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 11 | 55 |
| | 5 | 6 | 30 |
| 1204 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 9 | 45 |
| 1205 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1206 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1207 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1208 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 7 | 35 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 6 | 30 |
| 1209 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 6 | 30 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 7 | 35 |
| 1210 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1211 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1212 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 3 | 15 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1213 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 9 | 45 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1214 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1215 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 14 | 70 |
| 1216 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1217 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 8 | 40 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1218 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 10 | 53 |
| | 5 | 6 | 32 |
| 1219 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 3 | 16 |
| | 4 | 9 | 47 |
| | 5 | 6 | 32 |
| 1220 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 2 | 2 | 11 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 9 | 47 |
| | 5 | 6 | 32 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1221 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 1 | 1 | 5 |
| | 2 | 2 | 11 |
| | 3 | 4 | 21 |
| | 4 | 6 | 32 |
| | 5 | 6 | 32 |
| 1301 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 4 | 6 | 32 |
| | 5 | 13 | 68 |
| 1302 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 13 | 68 |
| 1303 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 1 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 11 | 58 |
| 1304 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 1 | 1 | 5 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 5 | 26 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 7 | 37 |
| 1305 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 4 | 21 |
| | 4 | 7 | 37 |
| | 5 | 8 | 42 |
| 1306 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 3 | 16 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 11 | 58 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1307 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 7 | 37 |
| | 5 | 10 | 53 |
| 1308 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 8 | 42 |
| | 5 | 9 | 47 |
| 1309 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 7 | 37 |
| | 5 | 10 | 53 |
| 1310 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 13 | 68 |
| 1311 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 5 | 26 |
| | 5 | 13 | 68 |
| 1312 | 무응답 | 9 | 32 |
| | 3 | 2 | 11 |
| | 4 | 6 | 32 |
| | 5 | 11 | 58 |
| 1401 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 14 | 70 |
| 1402 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 2 | 10 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 11 | 55 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1403 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 14 | 70 |
| 1404 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 15 | 75 |
| 1405 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 11 | 55 |
| 1406 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 5 | 25 |
| | 5 | 13 | 65 |
| 1407 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 4 | 3 | 15 |
| | 5 | 17 | 85 |
| 1408 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 13 | 65 |
| 1409 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 3 | 15 |
| | 5 | 15 | 75 |
| 1410 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 13 | 65 |

| 문항번호 | 범주 | 응답빈도 | 응답(%) |
|---|---|---|---|
| 1411 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 13 | 65 |
| 1412 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 1 | 5 |
| | 4 | 7 | 35 |
| | 5 | 12 | 60 |
| 1413 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 2 | 10 |
| | 4 | 6 | 30 |
| | 5 | 12 | 60 |
| 1414 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 2 | 1 | 5 |
| | 3 | 5 | 25 |
| | 4 | 4 | 20 |
| | 5 | 10 | 50 |
| 1415 | 무응답 | 8 | 29 |
| | 3 | 4 | 20 |
| | 4 | 9 | 45 |
| | 5 | 7 | 35 |

연구보고 RR 2013-27

# 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발 및 시스템 구축 연구

발 행 일 2013년 12월
발 행 인 백 순 근
발 행 처 한국교육개발원
주 소 서울시 서초구 바우뫼로 1길 35 (우면동)
전화 : (02) 3460-0114
FAX : (02) 3460-0121
http://www.kedi.re.kr
등록번호 1973년 6월 13일, 제16-35호
인 쇄 처 경성문화사 02)786-2999
I S B N

본 내용의 무단 복제를 금함.